

# COMUNICAREA EFICIENTĂ

Un manual

ANIȘOARA PAVELEA

**Anișoara Pavelea**

•

**COMUNICAREA EFICIENTĂ**

*Un manual*



**Anișoara Pavelea**

# **COMUNICAREA EFICIENTĂ**

*Un manual*

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**2023**

***Referenți științifici:***

**Conf. univ. dr. Ioana Iancu**

**Lect. Univ. Dr. Lorina Culic**

**ISBN 978-606-37-1895-3**

© 2023 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate.  
Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice  
mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește  
conform legii.

Universitatea Babeș-Bolyai  
Presa Universitară Clujeană  
Director: Codruța Săcelean  
Str. Hasdeu nr. 51  
400371 Cluj-Napoca, România  
Tel./fax: (+40)-264-597.401  
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro  
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>

# CUPRINS

## **Cuvânt înainte**

<b>Capitolul 1.</b> Frica de a vorbi în public .....	pag. 4
<b>Capitolul 2.</b> Bariere în comunicare, ascultarea activă și asertivitate .....	pag. 16
<b>Capitolul 3.</b> Comunicarea nonverbală și paraverbală .....	pag. 29
<b>Capitolul 4.</b> Comunicarea în mediul profesional .....	pag. 43
<b>Capitolul 5.</b> Comunicarea interculturală .....	pag. 53
<b>Capitolul 6.</b> Comunicarea științifică .....	pag. 69
<b>Capitolul 7.</b> Comunicarea orală: discursul .....	pag. 86
<b>Capitolul 8.</b> Comunicarea persuasivă .....	pag. 98
<b>Capitolul 9.</b> Comunicarea în relația de cuplu .....	pag. 111
<b>Capitolul 10.</b> Comunicarea în spațiul public și personal .....	pag. 120

## Cuvânt înainte

*Dragi cititori,*

Am scris această carte cu intenția de a ajuta studenții care abia au pășit pe scările facultății să înțeleagă cât de importantă este comunicarea interpersonală, cât de util este să ne cunoaștem pe noi înșine, să ne știm limitele și să ne identificăm propriile bariere în comunicare, pentru a putea avea relații mai împlinite cu cei din jur și a ne crește nivelul de satisfacție în relațiile interpersonale. Comunicarea reprezintă un domeniu fascinant și nu poate fi nicidecum epuizat într-un manual de asemenea dimensiuni. Însă, ce mi-am propus eu, este să le deschid studenților apetitul pentru acest domeniu vast, să le indic lecturi utile, de referință pentru comunicarea interpersonală și să îi fac să înțeleagă că prin exercițiu, putem să devenim mai experimentați într-ale comunicării.

Am început prin a explica de ce este atât de comună frica de a vorbi în public sau de a ne așterne gândurile pe hârtie. Bariere de comunicare găsim la tot pasul, fie că vorbim de cele obiective sau subiective. Toate barierele au efecte negative, iar pentru a le contracara trebuie să le cunoaștem cauzele, în principal ale celor subiective, deoarece cauzele obiective sunt mai ușor de constatat și de ameliorat. Dacă am asculta mai mult și am vorbi mai puțin, viața noastră ar fi mult mai ușoară. În fond, avem două urechi și o singură gură. Comunicarea asertivă ne poate ajuta să facem față situațiilor dificile și să preîntâmpinăm blocajele în comunicare. Ne ajută să menținem relațiile cu ceilalți și să ne setăm pe satisfacerea nevoilor proprii fără a neglija nevoile interlocutorului.

Știm deja că pe lângă comunicarea verbală, cea nonverbală și paraverbală sunt la fel de importante. Ele completează mesajul transmis prin intermediul cuvintelor și ne ajută să interacționăm optim cu ceilalți, fie că vorbim despre membrii familiei, colegi, prieteni, vecini sau colegi de serviciu. Atât în mediul personal, cât și în cel profesional, comunicarea joacă un rol cheie. Ba mai mult, odată cu globalizarea și cu migrația forței de muncă, ne vedem puși în situații inedite, în care normele culturale se schimbă, în care interacțiunile cu care am fost obișnuiți devin flexibile, în care ne confruntăm cu o doză mare de incertitudine, învățăm noi ritualuri și având o atitudine non-evaluativă, lipsită de prejudecăți, creștem cu fiecare persoană sau situație nou întâlnită. După cum vom vedea, competența interculturală se învață, se modelează, se dezvoltă și se adaptează contextelor diferite în care cunoaștem și aprofundăm noi culturi.

Ne vom apleca apoi asupra unui subiect cu mare relevanță pentru studenți, și anume comunicarea științifică, cu accent deosebit pe scrierea academică. Mulți studenți încep facultatea cu o serie de mituri legate de scrierea academică, iar demontarea lor este absolut necesară, pentru a putea să le deschidem apetitul pentru cercetare și scris, pentru dialog academic și dezbateri pe o serie amplă de teme. Cunoașterea normelor de redactare, a structurii unui articol științific sau a unei teze de licență, a unui eseu sau a unei recenzii de carte sunt extrem de utile studenților încă din primul an, pentru ca mai apoi să le poată exercisa cât mai frecvent. Sfaturile venite din partea cercetătorilor productivi sunt întotdeauna binevenite.

Lucrând cu studenții din științele comunicării, am observant că mulți își propun să stăpânească tainele vorbitului în public, neglijând însă aspectele legate de structurarea discursului, de tehnicile persuasive sau de bogăția elementelor lexicale. Mulți dintre ei au făcut parte din trupe de teatru, au absolvit cursuri de public speaking, scriu proză sau poezie, sunt utilizatori frecvenți ai rețelelor de socializare, au canale de Youtube sau bloguri personale, vorbesc mai multe limbi străine și au călătorit până la vârsta majoratului în numeroase țări, creează meme-uri sau NFT-uri și au fost deja pe scene celebre, precum cele de tip TedX. Toate aceste experiențe îi ajută să exerseze diferite forme de comunicare și să devină mai experimentați în arta comunicării.

Mă adresez așadar îndeosebi adulților emergenți, care vor să exploreze diferite oportunități și direcții în viață, în dragoste sau profesii, care experimentează intensiv și se autodescoveră în interacțiunea cu ceilalți, care încep să înțeleagă cine sunt, ce vor și încotro se îndreaptă. Acum experimentează primele relații romantice ce presupun angajament pe termen lung, formează cupluri și perpetuează tipare de comunicare în cuplu sau în familie. Așadar, manualul se încheie cu o secțiune dedicată comunicării în spațiul public și personal, accentuând importanța personalității și a stilului propriu de comunicare.

Sper ca această carte să reprezinte o lectură plăcută și utilă tuturor celor care vor decide să îi parcurgă conținutul, iar celor care găsesc aici idei noi de explorat, să le sevească drept punct de pornire în elaborarea propriilor lucrări!



# Capitolul 1

## Frica de a vorbi în public

Multe persoane se confruntă cu frica de a vorbi în public. Încă din cele mai vechi timpuri, când stabilirea contactului vizual însemna să inițiezi o legătură cu victima sau cu prădătorul, mintea noastră a codificat această informație ca fiind amenințătoare. Când cineva te vede, înseamnă că ești expus, că devii pradă. Fapt pentru care, atunci când ne aflăm în fața unui public numeros, ne simțim expuși și vulnerabili. E nevoie de multă pregătire în avans pentru a face față unui discurs public și această situație are mare legătură cu modul în care ne vedem pe noi înșine și cum ne reprezentăm situația.

**Glosofobia** sau anxietate de a vorbi în public este văzută ca una dintre cele mai mari frici ale oamenilor. Se estimează că aproximativ 25% dintre noi avem aceasta frică, iar efectele ei pot fi devastatoare pe mai multe planuri. În primul rând, frica de a vorbi în public ne poate împiedica să ne exprimăm în situații în care am avea un punct de vedere pertinent, dar evităm să facem acest lucru. De exemplu, într-o ședință la locul de muncă, atunci când șeful solicită idei din partea subalternilor, deși avem multe propuneri, nu le verbalizăm și pierdem astfel oportunitatea de a contribui la munca echipei și de a ne face remarcați. În alte situații, putem să avem soluția la o problemă, dar neîmpărtășind-o cu ceilalți, îngreunăm munca tuturor. Alteori, poate credem că toată lumea știe ceea ce știm noi și astfel, renunțăm la a ne expune propriul punct de vedere, crezând că ceea ce vrem să comunicăm este de la sine înțeles. Dar asta este doar interpretarea noastră, care s-ar putea să fie foarte departe de adevăr. Uneori avem un punct de vedere diferit, dar nu suntem suficient de încrezători în ideile proprii pentru a le expune în fața colegilor. Alteori, avem un istoric al interacțiunilor care ne face să deducem că e mai bine să păstrăm ideile pentru noi, întrucât ele sunt deseori trecute cu vederea. Dar dacă nu le prezentăm în fața colegilor, nu ne putem aștepta ca cineva să le susțină.

De ce ne este frică să vorbim în public?

**Glosofobia** are de cele mai multe ori legătură cu modul în care noi simțim, gândim și acționăm în situațiile în care trebuie să vorbim în fața unor persoane. Sunt multe motive pentru care ne putem confrunta cu aceasta frică. Trei dintre cele mai importante au legătură cu:

1. **Fiziologia:** ce simțim în momentul în care vorbim în fața unui public. Frica poate fi anticipatorie (înainte de a susține discursul) sau actuală, în timpul prelegerii. Corpul nostru începe să reacționeze la aceasta situație pe care noi o simțim ca fiind amenințătoare și ne transmite o serie de semnale: transpirăm, ritmul inimii se intensifică, obrajii ni se înroșesc, respirația se accentuează etc. Unele persoane sunt mai anxioase de la natură, au o personalitate de tip anxios, altele se confruntă cu anxietatea ca dispoziție, nu ca trăsătură. În oricare dintre categorii ne încadrăm, anxietatea ne poate pune mari probleme pentru că de cele mai multe ori nu ne îngrijorăm doar că nu vom face față, ci începem imediat să și inferăm că această situație va avea consecințe negative pentru noi, că urmările pot fi

catastrofale, că alții ne vor vedea ca incompetenți, nepregătiți, inferiori și că vor extrapola această trăsătură la întreaga noastră personalitate. Altfel spus, generalizăm, catastrofăm și ne evaluăm global în termeni negativi. Și în consecință, nu ne mai îngrijorăm doar în legătură cu vorbitul în public, ci adăugăm o doză mare de stres vizavi de cum această frică de a vorbi în public ne va afecta modul în care ne vom comporta. Punem și mai mare presiune pe noi, cumulând toate aceste frici, iar corpul răspunde în consecință.

2. Gândurile noastre: gândurile despre propria noastră persoană pot intensifica frica de a vorbi în public. Dacă noi ne percepem ca fiind inferiori, incapabili, neexperimentați, netaleantați, plictisitori, neinteresanți, atunci aceste gânduri negative vor avea impact asupra modului în care vom performa. În vreme ce unele persoane se concentrează asupra performanței în momentul comunicării, altele vor pune mai mare accent pe comunicare în sine. Dacă sunt interesat de cum mă voi descurca în momentul în care vorbesc în fața altora, atunci stresul poate veni din modul în care se uita la mine cei cu care vorbesc, dacă zâmbesc sau se încruntă, dacă mă ascultă cu atenție sau stau cu ochii pe ecranul telefonului, dacă cred că am competențele necesare pentru a vorbi în public sau dacă mă percep în termeni negativi, dacă cred că cei care mă ascultă mă vor judeca, evalua, nota etc. Dacă însă sunt mai degrabă focusat pe comunicare în sine, atunci frica poate fi intensificată de conținutul a ceea ce spun, de modul în care transmit informația, de povestea pe care vreau să o expun, de atractivitatea conținutului și de inflexiunile vocii, de argumente și modul în care sunt prezentate sau de instrumentele pe care le folosesc.
3. Situațiile care pot pune presiune și care ne pot trezi frica de a vorbi în public sunt numeroase. Câteva dintre cele mai comune se referă la:
  - *lipsa experienței*: dacă nu am avut suficiente ocazii în care să prezint în fața altor persoane, să îmi exprim punctul de vedere, să susțin un discurs coerent pe o temă anume, atunci voi resimți aceste situații ca fiind cel puțin provocatoare pentru mine. Pot începe aceste exerciții de la o vârstă foarte fragedă. De exemplu, exercițiile de tip *Show and tell* de la grădiniță, în care fiecare copil vine cu o jucărie pe care o prezintă colegilor sau le arată cartea preferată și vorbește despre ea. Apoi, la clasele primare, când trebuie să fac o prezentare în fața clasei despre activitatea mea preferată, despre animalul de companie sau despre o personalitate în legătură cu care m-am documentat. La gimnaziu, când trebuie să expun subiectul unei piese de teatru sau să realizez o prezentare sintetică a muncii în echipă din cadrul unui proiect. În mediul profesional, de exemplu, persoanele care au interacțiuni sociale zilnice (profesori, vânzători, reporteri, politicieni etc.), ajung să exerseze aceste abilități și să formeze competențe din sfera vorbitului în public. La început de drum, lipsa experienței poate fi un obstacol, dar odată cu exercițiul situația se schimbă și putem găsi modalități prin care să ne creștem autoeficacitatea.
  - *evaluarea celorlalți*: frica de evaluare este un mare stresor pentru orice persoană care trebuie să susțină un discurs. Răspunsurile pozitive sau negative ale audienței pot influența dramatic cursul unui discurs. Răspunsurile pozitive, precum aplauzele

sau menținerea contactului vizual, zâmbetele, aprecierile pozitive și feedback-ul constructiv pot determina un individ să se angajeze ulterior în alte situații discursive. Pe de altă parte, răspunsurile negative de tipul afirmațiilor ironice sau sarcastice, dezinteresul publicului, notele mici, chiar excluderea pot descuraja definitiv o persoană din a încerca să livreze un discurs pe viitor.

- *diferența de statut*: atunci când trebuie să susțin o prezentare în fața unor persoane cu un statut mai înalt decât al meu (șef, manager, board etc.), tind să acord o importanță mult mai mare prezentării și să evaluez consecințele performanței mele ca având o mai mare greutate, fapt pentru care stresul perceput se accentuează și frica se intensifică. Multe persoane cu un profil anxios, atunci când trebuie să facă o prezentare a unui raport, ajung să catastrofizeze și să generalizeze: “Prezentarea a fost dezastruoasă, mă vor concedia, ceilalți vor crede despre mine ca sunt incompetent, întotdeauna mă bâlbâi la prezentări, niciodată nu am avut o prezentare reușită sau, mai grav, mă vor concedia”.
- *idei noi*: dacă trebuie să prezint idei noi, pe care nu le-am documentat suficient sau pe care nu le stăpânesc foarte bine, și asta poate să pună presiune. Cel mai bine este să mă documentez temeinic în prealabil, să afirm sincer că e un subiect nou, în legătură cu care sunt curios și eu personal să aflu mai multe, să am o atitudine constructivă, deschisă spre a accepta noi perspective și să îmbrățișez ideea că orice succes se bazează pe încercări succesive, care mă ajută să mă dezvolt și să devin mai bun în fiecare zi. Nimeni nu s-a născut învățat!
- *audiență nouă*: e mai ușor să vorbești în fața unor cunoscuți, ale căror reacții le poți anticipa, cu care ai un istoric comun și ale căror idei și criterii le cunoști, dar când trebuie să abordezi un public nou, poate chiar pentru prima dată, sunt multe necunoscute. Toate pot să reprezinte situații cu care nu te-ai mai confruntat, care te pot speria într-o mai mică sau mai mare măsură și ale căror consecințe nu le poți anticipa. Ce ai putea face totuși? Ai putea să obții cât mai multe informații despre public fie în prealabil, de la organizatorii evenimentului sau folosind un formular de preînscrisoare, să adresezi câteva întrebări publicului la începutul prelegerii, pentru a putea simți pulsul, a înțelege cine sunt cei din fața ta și care sunt așteptările lor.

Există și o serie de scale care pot măsura frica de evaluare negativă, respectiv frica de a vorbi în public în cele două forme ale sale: stare și trăsătură. Câteva astfel de instrumente care s-ar putea să te ajute să înțelegi cum stai cu aceste frici sunt:

- frica de evaluare negativă (Fear of negative evaluation scale) apărută inițial în articolul - Watson, D., & Friend, R. (1969). Measurement of social-evaluative anxiety. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(4), 448 și apoi dezvoltată în Turner, S. M., McCanna, M., & Beidel, D. C. (1987). Validity of the Social Avoidance and Distress and Fear of Negative Evaluation Scale. *Behaviour Research and Therapy Journal*, 25(1), 13-15.

- Inventarul anxietății de comunicare (forma stare), cu referința bibliografică originală - Booth-Butterfield, S., & Gould, M. (1986). The Communication Anxiety Inventory: Validation of state- and context-communication apprehension. *Communication Quarterly*, 34, 194-205, abordată apoi de Ayres în Ayres, J. (1988). Coping with speech anxiety: The power of positive thinking. *Communication Education*, 37, 289-296.
- Inventarul anxietății de comunicare (forma trăsătură), o scală sumativă, cu trei subscale, ce specifică contexte generale diferite în care persoanele pot semnala predispoziția de a manifesta anxietate: interacțiuni diadice, grupuri mici și prestații de tip public speaking. Aceasta a fost prezentată inițial de către Booth-Butterfield, S., & Gould, M. (1986). The Communication Anxiety Inventory: Validation of state- and context-communication apprehension. *Communication Quarterly*, 34, 194-205.

### Ce poți face pentru a reduce anxietatea de vorbit în public?

Sunt câteva aspecte la care trebuie să fii atent atunci când vrei să te adresezi unui public. În primul rând, contactul vizual. Poți obține informații foarte relevante prin intermediul contactului vizual, privind vârsta celor din audiență, genul acestora, statutul socio-economic sau relațiile dintre participanți. Totodată, vei vrea să știi cine este publicul tău? Care sunt motivele pentru care aceste persoane fac parte din public? Cine sunt ei? Ce interese au? Care este nivelul lor de educație? Ce așteptări au? Aceste informații te vor ajuta să structurezi discursul și să punctezi acele aspecte care sunt relevante pentru cei care te ascultă. Cel mai simplu îți va fi să îți structurezi discursul pe teme. E esențial să îți organizezi informația în minte înainte de susținerea discursului. Ce vrei să comunici? Care e tema centrală? Care sunt argumentele tale și cum vei organiza informația? Cât va dura comunicarea?

Dacă situația e cea care te stresează, poți exersa **reframing-ul** sau **reîncadrarea**, cum a fost acest termen tradus în limba română. Este o tehnică pe care terapeuții o folosesc frecvent, pentru a ajuta clientul să privească situația sau evenimentul problematic dintr-un nou unghi, având o nouă abordare. E ca atunci când ai o fotografie, dar decizi să schimbi rama veche cu una nouă, mai optimistă, mai luminoasă. Fotografia este aceeași, evenimentul cu care te-ai confruntat în trecut nu poate fi schimbat, cel puțin nu încă. Oamenii nu au descoperit modalități de a călători înapoi în timp decât în romanele de ficțiune. Dar privind problema dintr-o nouă perspectivă, poți da un nou sens evenimentelor.

Poți fi stresat pentru că tu crezi că discursul trebuie livrat într-un anumit mod, ideal, că există o rețetă pentru vorbitul în public. Sunt numeroase modele, dar la fel ca în cazul rețetelor din bucătărie, doar pentru că doi bucătari folosesc aceeași rețetă, nu înseamnă că prăjitura va fi la fel de gustoasă. În loc să privești discursul tău ca o interpretare a unui rol, după un scenariu precis și niște reguli stricte, poți regândi strategia și să faci din prezentarea ta un dialog, o conversație pe o temă de interes pentru tine și publicul tău. Poți invita publicul la dialog, poți adresa sau solicita întrebări, poți încerca să afli mai multe pe subiect, poți găsi puncte de vedere interesante sau chestiuni care merită dezbătute. Dar atunci nu mai este vorba doar despre tine, ci despre interacțiunea ta cu publicul.

Dacă publicul este cel care îți pune probleme, cunoaște-ți audiența! **Vizualizarea** poate ajuta. Așa cum în sport folosim vizualizarea, când vedem cu ochii minții momentul în care ridicăm cupa deasupra capului la finalul campionatului sau linia de finish după ce am alergat 2000 de metri, tot așa ne putem imagina cum va decurge discursul. În ce sală va avea loc, câte persoane vor veni, cine sunt acestea, cum sunt poziționate, cum reacționează la discurs ... Asta ne va desensibiliza, ne va ajuta să exersăm discursul și să anticipăm reacțiile publicului în funcție de caracteristicile sale. Dar e important de menționat că nu vizualizăm discursul în sine, cuvintele, ordinea argumentelor, pentru că atunci punem presiune din nou pe noi, ci încercăm să ne imaginăm contextul, publicul și acel best case scenario.

Dacă scopul discursului este cel care ne îngrijorează, atunci trebuie să ne gândim clar ce vrem să realizăm prin discursul nostru? Să expunem un punct de vedere, să conversăm cu publicul, să ne convingem șeful că merităm o creștere de salar sau că nu e cazul să ne concedieze atunci când am făcut o greșală. Tehnicile de mindfulness și ancorarea în prezent ne pot ajuta în acest caz. Unii folosesc exercițiile de respirație, yoga, mersul pe iarbă cu picioarele goale, jocurile de cuvinte, sudoku, zâmbitul în fața oglinzii sau aplicarea machiajului, citirea bancurilor sau ascultarea muzicii preferate, croșetatul sau automasajul etc. Fiecare are propria modalitate prin care se poate concentra asupra momentului prezent.

Dacă însă consideri că e nevoie de intervenția unui specialist, nu ezita să cauți ajutor și să discuți cu un consilier sau un terapeut. Te poate ajuta să deprinzi niște tehnici extrem de utile, cu rezultatele pe lungă durată, care îți pot schimba viața cu adevărat în bine.

### **Competențe și abilități de a vorbi în public**

Deseori, succesul sau eșecul unei situații de comunicare este influențat direct de competențele și abilitățile noastre de a vorbi în public. Fără a avea pretenția că voi ilustra un tablou exhaustiv al acestora, mă voi referi în cele ce urmează la câteva dintre cele pe care eu le consider a fi mai semnificative.

În primul rând, încrederea în propria persoană, în abilitățile noastre de oratorie, în posibilitatea de a ne adapta la context și a fi flexibili în funcție de răspunsul publicului, încrederea în capacitatea proprie de a capta atenția publicului, de a structura și livra în mod organizat un discurs, de a fi persuasivi, de a răspunde întrebărilor din public și a face față unor situații neprevăzute, de a improviza și a finaliza cu succes o sarcină de prezentare orală, ne pot ușura munca. Încrederea se construiește în timp, prin muncă și exercițiu, prin expunere și repetiție, prin feedback constructiv și oportunitatea de a face lucrurile mai bine. La început, în contexte familiale, apoi în cadru școlar, curricular sau extracurricular, mai târziu la servicii sau în contexte informale. Unele persoane urmează cursuri de oratorie, public speaking și debate, altele lucrează 1-la-1 cu un personal trainer sau coach, altele se înscriu în programe de tip *Toast Masters* sau *Public Debate*. Oportunități sunt multe, dar ele trebuie căutate și fructificate.

În timp, ajungem să dezvoltăm de-a dreptul o autoeficacitate legată de capacitatea noastră personală de a ne exprima verbal coerent, persuasiv, structurat, argumentat. Sursele autoeficacității, definită ca și capacitatea noastră percepută de a face față unor situații specifice,

sunt și ele multiple. Începând cu arousalul fiziologic, adică răspunsul corpului nostru atunci când ne aflăm în situații de discurs, reacția pozitivă sau negativă la acest tip de sarcini. Dacă ori de câte ori ne aflăm pe o scenă, aceasta ne produce o stare de bine, de entuziasm, de curiozitate și plăcere, atunci vom repeta experiența și vom căuta activ situații similare în care să ne angajăm. Dacă dimpotrivă, vorbitul în public ne produce o stare de disconfort, de anxietate, de neplăcere, atunci vom evita să ne expunem, vom căuta diferite scuze și tertipuri prin care să fim exonați de la acest tip de sarcini și vom crea contexte prin care să nu vorbim în fața unei audiențe. Autoeficacitatea este influențată apoi de experiența noastră anterioară. Dacă am avut succes în trecut atunci când a trebuit să susținem discursuri, vom ajunge în timp să credem că suntem buni la acest tip de sarcini, că ne descurcăm excelent, că avem un real talent. Dacă însă ne-am confruntat cu situații de eșec, vom tinde să avem o percepție mai degrabă negativă privind potențialul și calitățile noastre și vom încerca să limităm pe cât posibil implicarea noastră în astfel de task-uri. Succesul și eșecul se raportează și la tipul de atribuiri pe care noi le facem, interne sau externe, respectiv temporare sau permanente, dar voi reveni mai târziu asupra acestor aspecte. A treia sursă a autoeficacității se referă la învățarea vicariantă sau învățarea prin modelare și prin observarea consecințelor comportamentelor celor din jurul nostru. Observ la ora de limba română că atunci când am o structură clară a discursului, primesc feedback pozitiv. Observ că atunci când am o frază de început care captează atenția publicului prin umor sau prin adresarea unei întrebări audienței, am un efect pozitiv din partea acestora și atunci încerc și eu aceasta rețetă să văd dacă funcționează. În timp, observ că tipuri diferite de umor obțin reacții semnificativ distincte din partea unor publicuri diverse. La facultate, observ că cei care se implică în activitățile de la seminare au note mai mari la evaluarea finală. Observ că numele celor care adresează întrebări sunt mai des reținute de către profesor sau șeful direct de la locul de muncă și că aceasta aduce un avantaj pe termen lung. Observ că părinții mei folosesc anumite formule de adresare sau stiluri diferite în contexte anume și reproduc aceste situații de comunicare. Multe dintre interacțiunile noastre sociale le preluăm prin modelare directă. Nu în ultimul rând, persuasiunea verbală și feedback-ul primit de la cei din jur este important. Dacă atunci când a trebuit să vorbim în public, ceilalți ne-au adresat laude și cuvinte calde, ei implicit ne-au încurajat să continuăm. Dacă ni s-a spus că suntem buni la asta, ne-au dat aripi și ne-au motivat să exersăm aceste competențe, să repetăm experiența și să fructificăm această calitate personală. Dacă, prin opoziție, am avut parte de critici, de descurajări, de insulte chiar, atunci ne vom gândi de două ori înainte de a mai face acest lucru din nou. Important este și cine ne oferă acest feedback, pentru că s-ar putea să ne laude zece persoane irelevante pentru noi, dar o singură critică din partea unei persoane semnificative să demonteze tot acest șir de încurajări. De asemenea, contează care este contextul în care primim feedback și din partea cui. Dacă toți membrii familiei ne spun că nu avem talent la vorbitul în public, dar un profesor de limba română, un antrenor sau un expert în oratorie ne arată că putem deveni mai buni la acest capitol, urmând câțiva pași clari și având încredere în noi și în potențialul nostru, exersând și încercând să devenim mai buni, putem depăși acea neajutorare învățată și putem căuta să dezvoltăm această calitate.

Ajungem încet-încet la un alt concept relevant și anume mentalitate de tip creștere. Carol Dweck, profesoara de psihologie la Universitatea Stanford și autoarea renumită a unor cercetări

despre succes și motivație, autoarea cărții *Mindset: The new psychology of success*, în 2006, afirma că părerea pe care o avem despre noi înșine ne influențează puternic viața. Unele persoane sunt inoculate de la vârste fragede cu mentalitatea fixă, care susține că în clasă, în cariera și în relații trebuie să dovedim în permanență de ce suntem în stare, că ne naștem cu un anumit nivel al inteligenței, că natura a fost mai darnică cu unii și mai puțin cu alții, că ne plasăm dihotomic într-una din cele două categorii, în vreme ce alte persoane cred că prin efort susținut, ne putem dezvolta însușirile fundamentale, că oricine se poate dezvolta, poate crește, se poate modela, se poate schimba și poate evolua. Aceștia din urmă sunt indivizi cu mentalitate flexibilă. Ei îmbrățișează provocările, caută activ modalități de creștere și dezvoltare personală, văd eșecul ca pe o oportunitate de a face lucrurile mai bine în viitor, sunt inspirați de succesul altora și consideră că talentul și potențialul pot fi în permanență cultivate. Referindu-se la mentalitatea rigidă, Dweck afirma că deseori “convingerea că abilitățile tale sunt bătute-n cuie, te face dornic să ți le demonstrezi în permanență. Dacă inteligența, personalitatea și moralitatea ta sunt determinate, atunci nu-ți rămâne decât să dovedești că le ai din plin. Efectiv, nu se poate să lași să se întrevadă sau să se simtă că ai avea vreun deficit în privința acestor aspecte fundamentale”. Persoanele cu mentalitate rigidă consideră că eșecul este un semn al lipsei de inteligență, fapt pentru care renunță ușor sau refuză să se angajeze în sarcini care le provoacă, consideră că talentul este înăscut și că succesul altora este doar o amenințare pentru ele, sunt deseori inhibitate de gândurile limitative și de schemele cognitive dezvoltate încă din copilărie (eșec, abandon, neîncredere, defect, incompetență, negativism sau hipercriticism). Toate acestea sunt prezentate excelent în cartea lui Young și Klosko, apărută la editura Trei, *Cum să-ți reinventezi viața. Cum să pui capăt comportamentelor negative și să te simți din nou bine* (2019). Revenind, persoanele cu o mentalitate de tip flexibil au mai multe șanse să dezvolte competențele de vorbit în public, angrenându-se în situații de comunicare din care pot învăța și prin exercițiu pot ajunge la performanțe superioare.

Unele persoane sunt de-a dreptul pasionate de vorbitul în public. Acel grit, despre care vorbește Angela Duckworth (2007), reprezentând combinația dintre perseverență și pasiune, este cel care face diferența între învingători și învinși. El poate fi măsurat, prin Grit Scale, un instrument cu 12 afirmații. Inventarul, apărut în articolul ei Duckworth, A.L., Peterson, C., Matthews, M.D., & Kelly, D.R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1087-1101, poate să vă furnizeze o idee mai clară asupra cât de gritty sunteți. Dacă e să ne gândim în contextul vorbitului în public și aplicând teoria lui Duckworth, potențialul nostru de a vorbi în public este una, dar cum alegem să îl utilizăm este cu totul altceva. Persoanele cu un grad mai ridicat de grit dau dovadă de:

- pasiune sau bucurie intrinsecă pentru ceea ce fac,
- practică deliberată sau disciplină zilnică de a încerca să faci lucrurile mai bine decât ieri,
- convingerea că munca ta contează (scop cu sens),
- și de speranță, adică acea capacitate de a putea să mergi înainte când lucrurile devin dificile, chiar și când ai dubii.

Unele persoane sunt atât de pasionate de domeniul vorbitului în public, încât ajung la starea de flow, cum o numește Csikszentmihalyi. În cartea sa, *Flux. Psihologia fericirii*, apărută în 1990 și tradusă la editura Publica, în 2015, el descrie cele opt componente ale acestei experiențe optimale: “În primul rând, există o sarcină de îndeplinit, realizabilă, incitantă și care presupune o aptitudine specială. În al doilea rând, trebuie să ne putem concentra pe ceea ce facem. În al treilea și al patrulea rând, sarcina pe care o îndeplinim are scopuri clare și reacția de răspuns apare imediat. În al cincilea rând, persoana acționează cu o implicare profundă, care elimină din conștiință grijile și frustrările cotidiene. În al șaselea rând, experiențele optimale le permit celor care le trăiesc să aibă un anumit sentiment de control asupra propriilor acțiuni. În al șaptelea rând, preocuparea pentru propria persoană dispare, deși, în mod paradoxal, sentimentul de sine reappare puternic după ce experiența optimală a trecut. Și, în ultimul rând, percepția trecerii timpului este alterată, orele scurgându-se cu repeziciunea minutelor sau minutele dilatându-se până la dimensiunea orelor. Combinația acestor elemente provoacă o stare de bucurie profundă, care este atât de deosebită, încât oamenii consideră că merită să investească foarte multă energie pentru a o simți din nou (pag. 80).”

Deseori, oamenii care vorbesc în public sunt extrem de autentici. Împărtășesc cu ceilalți o parte din ei, din propria persoană, ideile, perspectiva sau experiența lor. Au un istoric de viață care le permite să se cunoască, să își știe limitele, să fie conștienți de valoarea lor, de plusurile și minusurile cu care se prezintă în lume. Nu caută validare, nu vor să impresioneze, nu vând cărți, idei, site-uri, produse sau servicii, ci vin să contribuie cu ce au ei mai bun.

### **Frica de hârtia albă**

Relaționată cu frica de a vorbi în public este și **frica de hârtia albă**. La fel cum ne este frică să vorbim în public, putem resimți și frica de a ne așterne gândurile în scris. Fiecare dintre noi avem o serie de bariere în ceea ce privește capacitatea proprie de a exprima în cuvinte gândurile și emoțiile personale, de a ține un jurnal, de a scrie la nivel academic, de a ne face înțeleși, de a fi percepuți ca cercetători obiectivi, cu experiență și expertiză în domeniul propriu, de a cita sau parafraza corect, de a nu deforma spusele autorului, de a prezenta cât mai autentic punctul de vedere sau de a sintetiza cuvintele altora, de a menține vie atenția cititorului și a nu plictisi, de a fermeca prin stil și limbaj, de a ne încadra în rigori științifice și limite de spațiu și timp. Și astea sunt doar câteva dintre fricile cu care ne putem confrunta atunci când avem în față o hârtie albă. Fie că suntem la vârsta școlarității și trebuie să scriem un eseu, că suntem pictori la începutul unui nou proiect sau scriitori și vrem să redactăm un nou roman, toți ne confruntăm cu aceasta frică. Unii scriitori recomandă diverse strategii pentru a depăși frica de hârtia albă. Bryan Collins amintește în trilogia lui, *Become a writer today* (2017), câteva dificultăți cu care ne putem confrunta atunci când ne plasăm în fața unei coli goale de hârtie și ne recomandă și o serie de strategii pentru a le depăși. Voi expune în cele ce urmează câteva dintre acestea.

1. Frica de a nu ști cu ce să începi, poate fi depășită prin strategii diverse. De exemplu, găsește contexte potrivite pentru scris și formează-ți rutine. Găsește stimulente și triggeri pentru scris: o cafea bună, muzica potrivită, momentul zilei, deconectează-



te de internet, stabilește clar o perioadă rezervată pentru scris și programează-o în calendar. Organizează-ți timpul de lucru pentru a nu fi întrerupt sau deranjat. Închide notificările de pe telefon sau pune-l pe modul silențios. Stabilește-ți un sistem de recompense la finalul activității de scris, folosind principiul lui Premack: un comportament mai puțin dorit și cu o frecvență mai redusă poate fi consolidat prin îndeplinirea anterioară a unuia de maximă frecvență, mai dorit. De exemplu, nu mergi la prânz până când nu termini ce aveai de scris în dimineața aceasta sau nu te întâlnești cu un prieten până când nu ai terminat raportul pentru job. Începe cu runde scurte de scris și apoi crește progresiv timpul destinat acestei activități.

2. Frica de a nu fi respins. Mulți scriitori se tem de frica de a nu li se respinge manuscrisul și de a nu fi publicat, dar fiecare trebuie să înceapă de undeva. Nu te gândi la articolul sau cartea ta ca la un manuscris perfect, ci ca la primul draft. Prima varianta, care va suferi apoi modificări, va primi recenzii, sugestii de îmbunătățire și, da, uneori, câteva respingeri succesive până va ajunge să vadă lumina tiparului. Mulți scriitori au început devreme, dar și mai mulți poate au fost late bloomers. Și-au descoperit pasiunea la o vârstă mai înaintată. Dacă nu ar fi avut curajul să scrie, astăzi multe dintre capodoperele lor nu ar mai fi ajuns să schimbe vieți și să încante cititorii din diverse părți ale lumii. Multe exemple pot fi amintite aici: Mark Twain, care a început să scrie la vârsta de 41 ani, Henry Miller (la 44), Laura Wilder (la 65), sau JK Rowling, care ne-a fascinat cu poveste respingerii seriei Harry Potter de nu mai puțin de 12 edituri înainte de a fi publicată și a ajuns astăzi să fie considerată una dintre cele mai vândute opere de ficțiune din toate timpurile.
3. Frica de a nu termina. Mulți cercetători sau scriitori primesc review-uri negative sau chiar refuzuri de la editori, dar dacă toți ar renunța să mai scrie din acest motiv, știința nu ar mai evolua deloc. Editorii de cărți primesc zeci sau sute de manuscrise înainte de a accepta unul pentru publicare, iar scriitorii pot să trimită câteva romane înainte de a primi primul accept pentru publicare. E un proces costisitor, dureror, anevoios, dar cu mari recompense la final. Câteva strategii utile pentru tine, dacă te gândești să pășești în acest univers: stabilește deadline-uri ferme pentru scris, asumă-ți public finalizarea unui proiect, încheie contracte care au termene clare, participa la concursuri sau conferințe și solicita feedback pentru ceea ce ai scris. Începe un blog.
4. Frica de a nu fi judecat. Perfecționismul și standardele ridicate sunt o mare problemă pentru mulți scriitori. Fie că ești la început de carieră sau după 10 romane publicate, această problemă nu se rezolvă fără ajutor de specialitate. Ce poți face, pe lângă terapie? Bucură-te de proces. Pentru unii, scrisul este o formă de relaxare, de detașare, de meditație, de introspecție, de vindecare. Pentru alții, este o activitate productivă, lucrativă, o sursă de venit. Pentru alții, o modalitate de a se conecta cu publicul, de a avea fani, de a fi recunoscut și valorizat, de a deveni faimos.

Motivația este foarte importantă atunci când vrei să depășești frica de nu te ridica la înălțimea așteptărilor. Putem flexibiliza aceste așteptări și putem să ne setăm obiective realiste. Putem controla aspectele ce au legătură cu persoana noastră, dar nu putem avea pretenția să devenim Bruce Almighty și să fim iubiți, apreciați, respectați de toți ceilalți. Asta este o credință irațională.

5. Frica de a nu avea competențele necesare. Mulți se tem că nu sunt suficient de pregătiți pentru scris sau că nu au competențele necesare. Mulți au mentalitate fixă și cred că talentul pentru scris e o abilitate înăscută, care nu poate fi modificată. Ori o ai, ori nu o ai? Dar atunci, pentru ce mai există cursurile de scriere creativă, de tehnici de redactare sau de scriere academică, asta ca să menționăm doar câteva. Scrisul nu este o metodă de tipul ”painting by numbers”, dar el poate fi învățat. De asta există atâtea masterclass-uri și programe academice de scriere literară. Că nu toți absolvenții vor ajunge autori de bestseller, asta e clar, dar măcar o bună parte din ei își vor cizela scrisul.

### **Mecanisme de apărare**

Toate aceste frici pe care le-am menționat anterior ne determină să apelăm la o serie de mecanisme de apărare. Freud e primul psiholog care a discutat despre ele. Acestea sunt gânduri și acțiuni pe care le punem în mișcare atunci când sinele nostru intră în conflict cu supraeul, adică cu acele valori, reguli și expectanțe internalizate și absorbite pentru că suntem imersați într-o societate determinată, într-o anumită cultură și familie. La început, unele mecanisme de apărare au rol adaptativ, ne ajută să facem față situațiilor cu care ne confruntăm, dar folosite în exces, ele se pot automatiza și ajungem astfel să le utilizăm inconștient, pentru a ne proteja stima de sine sau a ne feri de sentimente și gânduri neplăcute, amenințătoare. Ce facem când folosim defensive? Practic noi distorsionăm realitatea pentru a fi mai ușor de acceptat și gestionat. Vaillant (1992, în Cramer, 2015) enumeră 18 mecanisme de apărare, organizate ierarhic în patru categorii:

a) narcisist/psihotice:

- distorsionarea realității exterioare,
- proiecția delirantă

b) imature:

- proiecția, când atribuim celuilalt propriile noastre sentimente, pentru a ne păcăli că nu noi simțim aceste lucruri (Strig la celălalt să se calmeze. Eu nu sunt nervoasă!)
- fantezia schizoidă,
- agresiunea pasivă,
- activismul (identificat cu acting-out-ul),
- disocierea,

c) nevrotice:

- intelectualizarea, când folosim gândirea abstractă și logică pentru a explica un comportament, evitând astfel angoasa și conflictul (De ce am trecut prin fața casei lui? Era aproape de magazinul de cosmetice.)

- izolarea afectului,
- refularea,
- formațiunea reacțională,
- somatizarea, care apare sub forma conversiei stărilor emoționale în simptome fizice,
- raționalizarea, folosită atunci când justificăm logic, găsim scuze pentru anumite comportamente considerate inacceptabile, păstrând ascunse adevăratele motive

d) mature:

- altruismul (M-aș simți deprimat dacă nu i-aș ajuta pe ceilalți. Sacrificiul de sine este o virtute.)
- reprimarea (Nu îmi amintesc să fi fost bătut în copilărie. Toata lumea spune că tatăl meu era agresiv, dar eu nu am astfel de amintiri cu el.)
- anticiparea (Mă îngrijorez deseori când copilul meu întârzie neanunțat peste ora convenită și înainte de a-l suna iau în calcul riscurile.)
- umorul, care presupune găsirea unor elemente comice și ironice în situațiile dificile, detensionarea cu ajutorul glumelor, bancurilor sau utilizării autoironiei
- și sublimarea (Merg deseori la sală pentru a mă descărca de stresul de la servicii).

Mecanismele de apărare sunt ușor de identificat printr-un test simplu, dar necesită intervenții de durată pentru a găsi mecanisme ce stau la baza lor și a dezvolta strategii de a le face față. Un terapeut poate merge pe linia narativă a clientului și să identifice momentul în care acest mecanism de apărare a fost solidificat, encodat în istoricul personal, când a fost învățat, iar apoi el va normaliza acest mecanism. Ceea ce înseamnă că îl va ajuta să conștientizeze că mecanismul există, că l-a ajutat într-un moment anume sau într-o perioadă critică din viața sa, că a fost adaptativ până la un punct, dar că în prezent utilizarea lui este mai degrabă dezadaptativă, disfuncțională.

### Exerciții:

1. Tu ce modalități ai utilizat în trecut pentru a face față fricii de a vorbi în public? Care dintre ele a fost cea mai eficientă în cazul tău și de ce?
2. Găsește în literatura de specialitate alte trei mecanisme de apărare și ilustrează-le pe fiecare în parte printr-un exemplu.
3. Identifică situații în care umorul este folosit ca și mecanism de coping.
4. Gândește-te la o situație specifică în care te-ai confruntat cu frica de a vorbi în public, analizează-ți gândurile, stările fiziologice activate, emoțiile și comportamentele tale din acel moment. Care crezi că a fost trigger-ul sau elementul activator? Cum poți utiliza reframing-ul pentru a preveni apariția acestui gen de frică pe viitor?
5. Tu reușești să ajungi la starea de flux, așa cum o definește Csikszentmihalyi? Care sunt acele activități care te ajută să găsești flow-ul? Reflectează asupra modului în care ai ajuns să dezvolți interesul pentru astfel de activități de-a lungul vieții tale.

## Bibliografie

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random house.
- Duckworth, A. (2018). *Grit: puterea pasiunii și a perseverenței*. București: Publica.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *Flux. Psihologia fericirii*, București: Publica.
- Freud, S. (1896). Further remarks on the neuro-psychoses of defence. In J. Strachey (Ed. & Trans.), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol. 3, pp. 161-185). London: Hogarth Press.
- Cramer, P. (2015). Understanding Defense Mechanisms. *Psychodynamic Psychiatry*, 43(4), 523–552. doi:10.1521/pdps.2015.43.4.523.

## Capitolul 2

### Bariere în comunicare, ascultarea activă și asertivitatea

Zilnic, în interacțiunea noastră cu cei din jur, indiferent cât de abili comunicatori suntem, ne putem confrunta cu o serie de bariere de comunicare. Le privim ca pe obstacole sau dificultăți cu care ne putem confrunta în procesul de comunicare pentru că ele pot diminua fidelitatea transferului unui mesaj. Dacă ar fi să organizăm aceste bariere, putem să avem în minte multe clasificări. Cele mai des întâlnite fac referire la bariere de limbaj, de mediu sau de concepție. Alții vorbesc despre bariere lingvistice, fizice și emoționale. Să aruncăm o privire mai îndeaproape asupra acestor categorii, ilustrându-le prin câteva exemple.

**Barierile de limbaj** pot fi datorate mediului sau unor factori interni, poziției emițătorului sau receptorului, concepțiilor diferite ale emițătorului și receptorului și multor altor cauze. Putem vorbi aici în primul rând despre situații în care aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru persoane diferite. De exemplu, pentru mine a fi un copil educat poate să însemne bine crescut, în vreme ce pentru o altă persoană poate să semnifice înțelept sau inteligent. Alteori, datorită faptului că între interlocutori există deosebiri de pregătire și experiență, unele cuvinte pot avea înțelesuri diferite. Să luăm exemplul cuvântului cod, pentru un IT-ist poate face referire la un limbaj de programare, pentru un avocat poate însemna o culegere sistematică de reguli juridice privind o arie a dreptului, în vreme ce pentru un pescar poate semnifica un tip de pește marin. Pot avea diferite tipuri de coduri: de la codul genetic, la codul poștal, de la codul de culori la codul civil etc. Nu doar pregătirea anterioară sau experiența ne pot determina să identificăm barierele de comunicare, ci și stilurile diferite de comunicare sau competențele noastre comunicaționale. Unele persoane pot transmite un mesaj sintetic, clar, succint, în vreme ce altele au nevoie de mai multe cuvinte. Unele persoane preferă să deseneze ideea lor, să facă meme-uri sau să utilizeze emoji-uri, altele îmbracă ideea în cuvinte sau cifre. Unii preferă dialogurile, alții se rezumă la a transmite sms-uri. Apoi, nu de puține ori putem utiliza cuvinte sau expresii inadecvate sau confuze. Mulți folosesc termenul încrezut în loc de încrezător, de exemplu. Topic, în loc de subiect. Aud deseori copii zicând “Caracterul meu din joc și-a schimbat skin-ul”, când de fapt vor să spună personajul meu. Mulți care traduc impropriu expresii. De exemplu, a face sens, în loc de a avea sens. Prospecte de viitor, în loc de perspective. Mulți utilizează proverbe sau expresii fără a cunoaște sensul exact al acestora sau le folosesc în situații necorespunzătoare. Alții cauzează chiar efecte comice utilizând expresiile în cele mai surprinzătoare situații. Săptămâna trecută, o echipă de studenți se scuza că proiectul final e mai slab calitativ deoarece “unii dintre colegi nu mai sunt printre noi”, când de fapt voiau să spună că au renunțat la a se implica în munca de echipă. Știm apoi că dacă e să traducem o expresie într-o limbă străină, s-ar putea ca ea să nu mai sune exact ca în limba de origine. Avem aici exemplul proverbului “Cine se-aseamănă, se-adună”, care în engleză ar suna “Birds of a feather flock together”.

După cum bine știm din experiența noastră practică, nu de puține ori, starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce el aude. Gândește-te cum erai atunci când te-ai îndrăgostit pentru prima oară și așteptai să te întâlnești cu persoană iubită și despicaai firul în patru la fiecare mesaj scris primit sau la fiecare replică a celuilalt. Mai ales în etapa de început, în care lucrurile nu erau tocmai clare, în care statutul relației se definitiva și în care vă cunoșteai relativ puțin. Sau imaginează-ți situația în care tocmai ai fost la un interviu pentru un job și aștepti feedback din partea HR-ului, ca să vezi dacă treci în etapa următoare sau nu. Starea ta emoțională poate să filtreze total diferit mesajul primit. Din acest motiv, se și recomandă în general să adresezi întrebări de clarificare, pentru a putea integra acest feedback în eventuale interviuri ulterioare sau întâlniri cu angajatori.

Alteori, dificultățile de exprimare sunt cele care pot denatura mesajul și modul în care acesta este recepționat. Fie că vorbim aici despre exprimarea într-o limbă care nu este limba noastră maternă, într-un mediu cu care nu suntem familiarizați sau într-un limbaj pe care nu îl stăpânim suficient. Adu-ți aminte când a trebuit să scrii prima scrisoare de motivație sau când ți-ai completat primul CV. Era dificil să selectezi cuvintele, pentru că nu știai cine îl va citi, cât de lung trebuie să fie, ce competențe sunt solicitate, ce așteptări ale angajatorului etc. La început foloseai fraze stereotipice, căutai informații pe net, exemple, modele, șabloane. După ce ai căpătat puțină experiență și ai ajuns să te cunoști pe tine mai bine și să identifici cerințele pieței, ai putut structura și elabora CV-ul într-un mod cu totul nou.

Barierile de limbaj se pot datora și ideilor preconcepute și rutinei care influențează receptivitatea mesajului. Situație clasică: comunicarea cu soacra, că tot avem noi românii numeroase bancuri despre soacre, iar Aurora Liiceanu a publicat o carte la Polirom în 2014, intitulată *Soacre și nurori. La cine este cheia?* Dacă tu consideri că ai o relație apropiată cu soacra, atunci probabil vei lua cuvintele ei în sensul propriu. Dacă însă relația dintre voi nu este una tocmai apropiată sau chiar este una tensionată, atunci toate vorbele voastre vor fi răstălmăcite, reinterpretate, deseori eronat, ceea ce va presupune un consum enorm de energie pentru ambele părți și pentru nefericitul soț care se va afla la mijloc.

**Barierile fizice sau de mediu** pot contribui la recepționarea defectuoasă a mesajului. De exemplu, când mergi la bancă sau într-o instituție publică în care sunt numeroase ghișee, s-ar putea ca zgomotul produs de către ceilalți să îngreuneze dialogul. Dacă persoana din fața ta se află în spatele unui ghișeu, de asemenea. Dacă intri într-un birou al primarului lung de 15 metri, prima dată trebuie să te apropii pentru a începe discuția. Dacă ești într-o sală mare de conferință, prezența sau absența microfonului poate face o mare diferență, iar dacă ești pe un stadion și vrei ca sportivul tău preferat să te remarce dintr-o masă mare de oameni care toți își doresc același lucru, șansele tale sunt practic minime. După cum vom vedea, comunicarea paraverbală s-ar putea să ne ajute să depășim aceste bariere de mediu.

Tot barieră de mediu poate fi și climatul de comunicare necorespunzătoare, fie că vorbim despre a ține o ședință de bloc în holul friguros de la parter sau în fața scării, a participa la un eveniment online având o conexiune slabă la internet, a discuta cu un părinte despre prestația copilului său în fața porții școlii în pauza mare, a urmări un curs online în timp ce ceilalți membrii

ai familiei se uită la un film de comedie în aceeași cameră sau a încerca să auzi ce spune șeful care vorbește cu prune în gură. Locul în care plasăm un mesaj este și el important. Dacă e să ne referim la un mesaj scris, afișăm regulile grupei de grădiniță la nivelul privirii copiilor, plasăm anunțurile din firmă la avizier, reducem cantitatea de informație de pe un fluturaș de informație și utilizăm QR coduri și link-uri pentru informații suplimentare, oferim întotdeauna datele de contact sau locația, ora și denumirea unui eveniment, marcăm vizual informațiile importante și utilizăm eficient normele de elaborare a unui material informativ sau persuasiv.

Dacă discutăm despre **bariere emoționale**, ele pot fi determinate de numeroși factori interni (dispoziția de moment, așteptările noastre, motivația, personalitatea, temperamentul, personalitatea noastră) și externi (gândurile, sentimentele și emoțiile interlocutorului, locația, momentul interacțiunii, dimensiunea publicului, statutul interlocutorilor). Câteva exemple aici de bariere emoționale care pot apărea în interacțiunile noastre cu ceilalți:

- implicarea pozitivă: Îmi place mult de Diana, deci voi asculta cu atenție propunerea ei din ședința de azi.
- implicare negativă: Diana nu m-a votat la ultimele alegeri de team leader, deci mă aștept ca feedback-ul de azi să fie negativ.
- frica: Sunt atât de îngrijorat de numărul mare de concedieri și disponibilizări din ultima lună, încât nu aud nimic din ceea ce îmi spune șeful.
- agenda ascunsă: Prietenii mei vor să mergem la film după ore, deci îi spun dirigintei că am înțeles cum se face tema.
- presupuneri eronate: Este soția șefului meu, deci trebuie să am grijă ce spun de față cu ea. Doar că este fosta soție a șefului!
- concluzii grăbite: mi-a zis că nu are timp astăzi să vorbim, deci propunerea mea nu i se pare interesantă.
- diferențe de percepție: Îi spun bunicii că am cunoscut-o pe actuala mea soție pe Facebook, dar ceea ce știe ea despre Facebook e că este „ochiul diavolului”, deci adio binecuvântare. Aceste diferențe de percepție pot avea numeroase cauze: vârsta diferită, etnia, cultura, naționalitatea, educația, ocupația, genul, personalitatea sau temperamentul interlocutorilor.

Toate barierele comunicării au efecte negative. Pentru a le contracara trebuie să le cunoaștem cauzele, în principal pe cele subiective, deoarece cauzele obiective sunt mai ușor de constatat și de ameliorat.

### Exerciții:

1. Încearcă să analizezi ultima ședință cu părinții la care ai participat și identifică cinci bariere importante de comunicare. Cum ai putea preveni și contracara pe viitor aceste bariere?
2. Alege o persoană cu care consideri că ai o relație mai deficitară și identifică trei bariere de comunicare care contribuie la aceasta situație. Găsește o explicație alternativă pentru fiecare din aceste trei bariere. Dacă e posibil, solicită feedback și din partea persoanei la care te-ai gândit.

3. Recitește capitolul și gândește-te ce modalități ai de a înlătura fiecare dintre aceste bariere de comunicare menționate mai sus.

### **Ascultarea activă**

Ascultarea este o parte importantă a procesului de comunicare cu ceilalți, însă deseori nu îi acordăm suficientă atenție. Probabil ți s-a întâmplat și ție să faci cunoștință cu o persoană nouă în cadrul unui eveniment, pentru ca mai apoi să reușești cu greutate să îți amintești numele acelei persoane. Te poți întreba cum de se poate întâmpla un astfel de lucru atâta vreme cât ți-ai setat să reții cât mai multe detalii despre această persoană. Deseori, emoțiile și gândurile noastre sunt cele care se pun de-a latul. Suntem atât de concentrați pe ceea ce credem sau vrem să spunem, noastră nu se mai focusează asupra interlocutorului. Alteori, îi întrerupem pe ceilalți în timp ce încercăm să prezicem cum va răspunde interlocutorul sau căutăm replici proprii, încât atenția vorbesc, facem pauze în momente nepotrivite sau nu știm cum să interpretăm pauzele. E ok, tuturor ni s-a întâmplat cel puțin o dată. Dar cum putem deveni ascultători mai experimentați?

În primul rând, putem să creăm mediul potrivit pentru ascultare. Să ne asigurăm că ne angajăm în situații de comunicare în care putem auzi ce spune celălalt, în care nu suntem incomodați de zgomot, distanță, mediu. Apoi, atenția noastră trebuie plasată asupra persoanei cu care interacționăm. Putem chiar să repetăm mental mesajul sau să îl reformulăm în mintea noastră, să îl interpretăm și să îl procesăm în adâncime. Menținând contactul vizual cu interlocutorul și comunicându-i că beneficiază de întreaga noastră atenție poate fi extrem de util. Comunicarea paraverbală și nonverbală vin să sprijine mesajul verbal.

Terapeuții folosesc deseori tehnici de ascultare activă în ședințele de terapie. Ne putem inspira din practica lor și putem utiliza tehnicile lor în situații dificile de negociere, mediere, procesare a unor mesaje dificile, obținerea și oferirea de feedback constructiv. Prima tehnică se referă la reflectarea sau repetarea informației prin parafrizare și reformulare: *deci, spui că...* Aceasta tehnică îți oferă șansa de a verifica dacă ai înțeles greșit și dacă modul în care ai recepționat tu mesajul este în acord cu ceea ce ți-a transmis persoana din fața ta. A doua tehnică presupune clarificarea sau a-l întreba pe celălalt cum se raportează el la informația transmisă. De exemplu, ce a însemnat pentru tine concedierea, pierderea mamei tale sau recăsătoria tatălui. E o modalitate bună de a empatiza și de a înțelege mai bine experiența unică, proprie a celuilalt și mă ajută să ajung cât mai aproape de percepția celuilalt. Plus, dacă pentru mine concedierea ar fi un eveniment tragic, pentru altcineva ar putea însemna eliberarea de un mediu toxic, un nou început sau imboldul pentru a se lansa în lumea antreprenoriatului. A treia tehnică este validarea, prin care ajuți persoana din fața ta să vadă că înțelege cum se simte, că emoțiile sale sunt reale, că adevărul lui este valid și că poți empatiza cu ceea ce el sau ea a trăit. A patra tehnică este relaționată cu ambivalența sau a sesiza potențialul unei situații de a determina alternative de acțiune. De exemplu, dacă cineva a trecut printr-o situație dificilă, majoritatea oamenilor vor simți nevoia să ofere sfaturi. Să îi spună celuilalt ce au trăit ei, ce au simțit, cum au rezolvat ei situații similare. Să direct la concluzii și soluții, fără a înțelege bine problema. De exemplu, dacă vrei să ajuți o persoană să renunțe la fumat, prima dată vei vrea să înțelegeți care sunt antecedentele și consecințele acestei situații, care este



motivația din spatele comportamentului, cât de dispus este pentru schimbare, unde se află în procesul de schimbare, cine îl susține, ce factori declanșatori, de menținere, de întărire are.

Adresarea întrebărilor este foarte utilă, întrucât ghidează comunicarea, facilitează construcția relației și îi permite celuilalt să aleagă direcția în care merge conversația. Întrebările ne pot ajuta să clarificăm recepționarea și transmiterea mesajelor. Trebuie însă să avem grijă nu cumva să bombardăm cu mesaje, să adresăm întrebări retorice sau întrebări multiple. Putem să intercalăm întrebările cu reflecții și parafrazări. De exemplu, cineva care afirmă că nu îi plac conflictele, poate spune de fapt că se simte inconfortabil când alte persoane nu sunt de aceeași părere, că se simte furios că alții îl contrazic, că pentru el e important să se înțeleagă cu ceilalți și să colaboreze cât mai bine, chiar cu riscul neglijării propriilor interese, că se teme să intre în dispute cu alți colegi sau că nu are încredere în abilitățile sale de soluționare a conflictelor.

Putem utiliza diferite tipuri de reflecție:

- parafrizarea: trece dincolo de cuvintele celuilalt și prezintă lucrurile într-o nouă perspectivă
- dubla perspectivă: prezintă ambivalența celor afirmate de interlocutor
- amplificarea: crește intensitatea celor afirmate de interlocutor și întărește elementul de rezistență
- reflectarea afectivă: identifică, numește și clarifică emoția din spatele cuvintelor.

Să luăm un exemplu pentru fiecare din aceste patru tehnici de reflecție. Să spunem că avem un student care în sesiune ajunge la concluzia că și-a neglijat sarcinile academice, a profitat de timpul liber și de compania prietenilor, a socializat, s-a distrat, dar se apropie sesiunea și deadline-urile proiectelor de semestru. Nu mai poate continua astfel.

Parafrizare: Ai ajuns la concluzia că totul are un preț.

Dubla perspectivă: Pe de o parte, ești conștient de lucrurile bune care s-au întâmplat, dar conștientizezi și care sunt pericolele continuării acțiunilor tale.

Amplificarea: Te-ai distrat de minune și ai profitat din plin de avantajele vieții de student.

Afectivă: Începi să te îngrijorezi privind ce se va întâmpla în sesiune dacă vei continua astfel și ești dezamăgit de modul în care te-ai organizat.

Exerciții:

1. Încearcă să parafrizezi următoarele mesaje:

Student: Ultima lună a fost foarte grea. Viața la facultate este extrem de solicitantă. Câteodată simt că nu mai fac față.

Mama: Atmosfera de la servici este foarte încărcată. Acasă toata lumea trage de mine. Mă simt ruptă într-o mie de bucăți.

Persoana în vârstă: Știu că le pasă de mine și că mă iubesc mult. Se gândesc la binele meu și vor să mă țină în siguranță, însă uneori mă copleșesc cu prea multă atenție. Mă simt de parcă aș fi un bebeluș.

Angajat: Mă doare stomacul ori de câte ori mă pornesc spre serviciu. Mă îngrijorez pentru cele mai mici lucruri. Mă gândesc deseori la cele mai negre lucruri și îmi fac toata ziua scenarii negative.

2. Încearcă să reflectezi empatic următoarele afirmații:

Elev: Mama se leagă tot timpul de mine. Că am camera dezordonată, că nu îmi fac temele, că stau prea mult pe afară cu prietenii, că nu îmi văd de treabă... Mă simt ca la pușcărie.

Mama: Nimeni nu apreciază ceea ce fac. Robotesc toată ziua. Merg la serviciu și când vin acasă mă apuc din nou. Tura a doua. Pus masa, strâns masa, călcat, spălat, pregătit totul pentru a doua zi. Nu este corect.

Copilul: Mi-ai zis că o să îmi placă la grădiniță, că o să îmi fac mulți prieteni și că o să ne jucăm toată ziua. Dar e plictisitor și urât. M-ai mințit!

3. Ce avantaje crezi că are dubla perspectivă, comparativ cu parafrizarea simplă? Ilustrează printr-un exemplu aceste diferențe.

### **Asertivitatea**

Comportamentul asertiv pornește de la premisa că nevoile noastre sunt la fel de importante ca și ale celorlalți. Multe persoane însă consideră că nevoile lor sunt mult mai puțin sau mai mult importante decât ale celor din jur, fapt pentru care comunicarea cu aceștia are mult de suferit. Pericolul este ca atunci când îi vezi pe cei din jur mai puțin importanți, iar nevoile lor irelevante, să devii o persoană cu un stil dominator sau agresiv. Iar dacă dimpotrivă, ești convins că tu nu contezi, iar nevoile celor din jur sunt mult mai importante, tinzi să te porți submisiv și să neglijezi starea ta de bine și ceea ce îți dorești tu cu adevărat. Deseori oscilăm între cele trei tipuri de comportamente, însă în situații limită, tindem de cele mai multe ori să aplicăm unul dintre aceste tipare.

#### Comportamentul asertiv presupune:

- a-ți susține punctul de vedere și drepturile personale într-o manieră care nu încalcă drepturile altora,
- a avea o comunicare deschisă, empatică,
- a spune direct celorlalți care sunt emoțiile și gândurile tale,
- a formula clar și respectuos nevoile tale,
- a înțelege poziția și perspectiva interlocutorului tău,
- a formula un punct de vedere în acord cu ambele perspective,
- a-ți exprima punctul de vedere succint, scurt și la obiect,
- a folosi propoziții care încep cu: "Eu consider că..., Aș vrea să..., Cred că mai potrivit ar fi să..., Aș avea nevoie ca tu...",
- a putea distinge ușor între păreri și fapte,
- a evita să folosești exprimări ca: Eu cred că trebuie să..., Ar fi cazul să...

- a folosi întrebări care invită la dialog, pentru a identifica părerile, sentimentele, percepțiile, interpretările și nevoile celorlalți: Ce părere ai tu despre...? Cum crezi tu că ar trebui procedat...? Care sunt sugestiile tale? Cum vezi tu situația?
- A căuta modalități de a rezolva problemele și de a obține acordul celuilalt: Ce părere ai despre... dacă...? Cum am putea să...?

Astfel, a fi asertiv înseamnă (conform Lange și Jakubowski, 1976) a-ți exprima dorințele într-un mod care ține cont de propriul interes, dar și de drepturile celorlalți, a-ți exprima propriile păreri și opinii, emoții și credințe în mod direct, sincer și adecvat situației și relației tale cu cealaltă persoană. Când ne confruntăm însă cu teme și persoane dificile, putem să devenim submisivi, să lăsăm să primeze interesele celuilalt sau putem să ne simțim atacați și să devenim agresivi, să ne apărăm și să îl atacăm pe celălalt pentru a obține noi maximum de rezultat în detrimentul său. Recomandabil însă ar fi să încercăm să apelăm la o soluție de tip win-win, în care suntem asertivi și vrem să menținem relația cu cealaltă persoană, dar în același timp să ne simțim confortabil gestionând aceste situații problematice.

Hargie și Dickson (2004) menționează douăsprezece tipuri de asertivitate distribuite în două categorii: asertivitatea în caz de conflict și asertivitate atunci când ne confruntăm cu situații aparent pozitive, dar care pot fi interpretate ca dificile, rușinoase sau inconfortabile. Asertivitatea în caz de conflict presupune: a adresa cereri rezonabile, a refuza solicitări nedorite sau nerezonabile, a cere altora să își modifice comportamentul, a-ți exprima părerile chiar dacă acestea nu sunt pe placul interlocutorului, a-ți exprima dezacordul sau sentimentele negative și a răspunde adecvat la critici. Cel de-al doilea tip de asertivitate, cea pozitivă este caracterizată de dorința de a-ții exprima emoțiile pozitive, a răspunde la emoțiile pozitive ale altora, a accepta și a oferi complimente, a-ți admite și asuma propriile greșeli sau defecte personale și a iniția și susține interacțiuni cu alte persoane.

Pentru alții însă, a nu-i supăra pe ceilalți, a-și lăsa interesul personal pe plan secund și chiar a se lăsa călcați în picioare pentru a nu strica relația cu ceilalți este ceva normal. A fi supuși și a nu ști când să spună nu, le poate complica puternic viața, dar fie nu știu cum să fie asertivi, fie așa au fost învățați, fie se tem de consecințele afirmării propriei voințe. Aceștia rareori își exprimă propriile trăiri și dorințe, iar atunci când o fac, uneori se exprimă în așa manieră că ceilalți nu le iau în calcul sau nu le consideră a fi importante.

Printre cele mai des întâlnite situații de comportament verbal submisiv întâlnim:

- scuzele: Îmi cer mii de scuze că te deranjez, dar voiam să aflu părerea ta despre acest proiect.
- ezităările: Crezi că ar fi posibil ca... dacă nu cumva te incurc... să ne mai uităm o dată peste raportul făcut împreună, înainte de a face eu ultimele corecturi și a ți-l trimite să îl înmânezi șefului?
- autohandicapările: Am verificat din nou și cred că datele sunt toate corecte. Pe de altă parte, am făcut în grabă raportul final, deci poate mi-a mai scăpat ceva.

- ocolirea adevărului: Cred că vom lua o decizie cât de curând, dar nu știu dacă aceasta va fi în favoarea ta.
- deprecierea personală: Am citit cam tot ce s-a scris pe acest subiect, dar asta nu mă face un expert în domeniu.
- politețea exagerată: Îmi pare rău să te deranjez, știu ca ai multe task-uri, dar crezi că ai putea să scrii și tu partea ta de proiect pentru a ne putea încadra în deadline.
- apropo-urile: Că veni vorba, oare știi cine ar putea să mă ajute cu clienții care au rămas necontactați?
- justificarea excesivă: Îmi pare rău să te întreb din nou, dar crezi că ai putea decide când vrei să îți iei cele două zile libere, pentru a putea găsi pe cineva care să îți preia sarcinile?

Multiple motive pot să alimenteze comportamentul submisiv. În vreme ce unele persoane acționează astfel în acord cu modul în care au fost educate sau cu modelul cultural din care provin, alții sunt mânați de dorința de a nu leza interesele celorlalți, de a nu-i supăra sau deranja. Alții fie pentru că au dificultăți în reglarea nivelului stimei de sine, se percep ca fiind mai slab pregătiți decât sunt în realitate sau au un nivel scăzut al autoeficacității, iar alții pur și simplu pentru că ei cred că astfel vor putea să evite conflictele.

Așadar, comportamentul submisiv se referă în general la:

- a nu ține cont de drepturile și nevoile tale,
- a le permite altora să neglijeze nevoile tale sau să te calce în picioare,
- a simți că te afli pe teren periculos, ca și cum ai călca pe coji de ouă,
- a nu vrea să îi superi pe ceilalți,
- a-ți exprima gândurile, sentimentele și nevoile în termeni defensivi,
- a nu te exprima deloc din dorința de a nu-i deranja pe ceilalți sau a nu îi face să-și schimbe părerea despre tine,
- a folosi deseori justificări pentru comportamentele și părerile tale,
- a folosi deseori exprimări care arată că părerea ta nu este atât de importantă: Eu cred că..., dar poate voi aveți o idee mult mai bună... asta e doar așa, o sugestie. Nu trebuie să o luați în calcul. Am zis și eu doar așa ca să mă aflu în treabă.
- a folosi cuvinte de umplutură: Poate că... V-ar deranja dacă...
- a-ți cere deseori scuze pentru diverse lucruri,
- a mulțumi excesiv pentru oportunități,
- a folosi exprimări prin care îți minimizezi calitățile sau reușitele: Nu mă prea pricep la... Sunt alți colegi care ar face mai bine asta. Nivelul meu este unul mediocru. Meritele nu sunt ale mele în totalitate.
- a folosi exprimări care îi determină pe ceilalți să nu considere nevoile tale ca fiind importante: Nu e cu adevărat important. Nu e nimic urgent. Nu prea contează... Asta poate aștepta.

Nu în ultimul rând, comportamentul agresiv poate fi caracterizat prin acțiuni precum:

- a-ți susține propriul punct de vedere fără a ține cont de nevoile celorlalți,

- a le încălca drepturile personale,
- a-ți exprima părerile, sentimentele și credințele într-o modalitate nepotrivită și inacceptabilă, cu toate că știi că acest lucru îi poate supăra sau deranja pe ceilalți,
- a-i acuza deseori pe ceilalți, a da vina pe ei, a-ți arăta disprețul față de ei și comportamentul lor,
- a fi ostil și a-i trata pe alții de sus,
- a folosi excesiv propozițiile la persoana întâi,
- a folosi opiniile pe post de fapte incontestabile: Proiectul acesta este de doi lei. Nimic nu funcționează aici. Perspectiva asta e inutilă. Părerea ta e egală cu zero.
- a-i critica pe ceilalți, a folosi deseori sarcasmul și ironia sau atacul la persoană: Cred că glumești. Nu cred că ai spus așa ceva. Asta e prostie mai mare decât tine. Dacă tăceai, filosof rămâneai! Atât ai avut de zis?
- a da ultimatumuri și a amenința,
- a folosi deseori cuvinte ca: trebuie, ar fi cazul să... sau a te adresa direct, dând ordine altora,
- a da vina pe alții pentru insucces: E doar vina ta. Tu ai făcut asta.

Știm că oamenii reacționează diferit în situații dificile. Pentru unii, agresivitatea verbală este primul răspuns accesibil mental. Simt că doar dacă sunt foarte vocali, dacă ridică tonul, dacă măresc viteza exprimării și îi atacă pe ceilalți se vor face înțeleși și vor obține cele mai bune rezultate pentru ei, fapt pentru care vor apela la un întreg arsenal de tehnici din cele mai nepotrivite, precum:

- ridiculizări: Nu știu cum de te-au angajat ăștia. Habar n-ai cum se face asta!
- amenințări: Dacă până deseară nu văd raportul pe biroul meu, ești concediat!
- ordine directe: Te apuci în momentul asta de treabă și nu te mai văd până când nu ai terminat ce ți-am spus eu să faci!
- abuz: Ești un dobitoc fără pereche! Nu pleci acasă până când nu termini task-ul. Și poți să-ți iei adio de la zilele de concediu.
- întreruperi: Pauză. Ciocu' mic! Dacă tăceai, filosof rămâneai! Acum eu vorbesc.
- limbaj injurios: \*\*\*\*\*
- reproșuri: Ai făcut treaba de mântuială!

Nu de puține ori, cei care se comportă agresiv se pot simți bine pe termen scurt, însă acest tip de comportament duce la consecințe negative pe termen lung, atât pentru agresor, cât și pentru victimă. Unii sunt agresivi pentru că au dificultăți în managementul furiei și în gestionarea controlului personal, alții pentru că au fost imersați pentru prea mult timp într-un mediu care tolera sau chiar încuraja acest tip de comportament, alții pentru că se confruntă cu dificultăți de altă natură și redirecționează furia către colegi, subalterni sau parteneri, alții pentru că bullying-ul este modalitatea prin care se simt puternici sau pentru că sunt recompensați pentru astfel de atitudini care pot uneori încuraja productivitatea pe termen scurt.

Să luăm acum un exemplu concret. Ne imaginăm următoarea situație. Ești la serviciu. Ai lucrat timp de două luni la un proiect foarte important, dar din motive independente de tine, lucrurile n-au mers așa cum v-ați așteptat și proiectul a suferit o nouă amânare. Măine urmează să

pleci cu familia în concediu. Biletele de avion sunt deja cumpărate. Rezervarea nu mai poate fi amânată și familia a făcut deja bagajele. Șeful pune presiune nedorită pe tine să amâni plecarea pentru a finaliza task-urile colegilor care au rămas în urmă. Propun să analizăm cum s-au întâmplat lucrurile. Reluăm ciclul evenimentelor și ne gândim ce s-a spus și cum s-a spus. Primul pas, analizăm situația.

1. Identificăm emoțiile celeilalte persoane și le etichetăm corect. Care a fost comportamentul nonverbal? Ce a transmis prin intermediul acestuia?
2. Ne aducem aminte faptele. Ce s-a spus?
3. Identificăm nevoile din spatele comportamentului.
4. Identificăm reacția comportamentală. Care a fost răspunsul tău? Ce ai face diferit, dacă ai putea da timpul înapoi?

Cum ai putea proceda și ce ai putea spune: Văd că ești supărat (emoția) pentru că proiectul a suferit o amânare (fapt). Și consideri că nu pot pleca în concediu mâine (nevoia). Dar biletele sunt deja cumpărate și te-am anunțat cu două săptămâni înainte, iar tu mi-ai aprobat cererea de concediu. Putem găsi o soluție împreună. Dacă vrei, te pot ajuta să analizăm opțiunile.

Identificând emoția din spatele comportamentului și etichetând-o pentru interlocutorul tău, poți verifica dacă aveți aceeași perspectivă. De multe ori, interpretăm greșit comportamentele celorlalți. Punând în cuvinte clare faptele, poți discuta cu celălalt despre motivele acțiunilor sale și poți identifica corect nevoile lui și ale tale. Poți apoi avea, în consecință, un răspuns adecvat.

Greenberg (1983) propunea modelul DESC:

1. Descrie situația căreia îi răspunzi (Când raportul meu este criticat).
2. Identifică și etichetează emoția (Devin furios și agresiv).
3. Exprimă situațiile și modalitățile prin care ai vrea ca interlocutorul să răspundă (Aș prefera să îmi oferi un feedback constructiv pe parcursul proiectului, nu doar la final).
4. Consecința satisfacerii nevoii tale sau a neglijării acesteia (Prin urmare, îți voi solicita punctual feedback-ul atunci când voi avea nevoie de acesta).

Un alt exemplu util de comportament asertiv regăsim în cartea lui Randy Paterson (2022).

Persoana/situația: Paul, șeful meu îmi cere să îl angajez pe nepotul lui în postul liber peste vară, deși avem nevoie de cineva cu experiență pentru acest rol.

Răspunsul meu: Nu am știut ce să îi spun. I-am zis că o să mă gândesc la propunere, după care i-am mulțumit pentru sugestie. Răspuns pasiv.

Emoția: Am fost furios pentru faptul că mi-a cerut așa ceva. Am simțit că încerca să mă manipuleze. Am fost furios pe mine pentru că nu am refuzat din capul locului.

Răspuns alternativ sugerat: Paul, avem nevoie de cineva care cunoaște industria. Ne trebuie o persoana cu experiență. Aș fi bucuros să îl trec pe nepotul tău pe lista, dar nu îl voi angaja dacă nu are pregătirea necesară.

Lazarus (1971) a identificat patru tipare majore de răspuns de tip asertiv: abilitatea de a spune nu, abilitatea de a exprima emoțiile constructiv, abilitatea de a cere favoruri și abilitatea de a iniția, purta și încheia discuții dificile. După părerea lui, ne putem confrunta cu dificultăți în nivelul de asertivitate pe fiecare din aceste patru paliere.

Connelly & Rottela (1991) au arătat că până și sportivii de performanță se pot confrunta cu probleme de asertivitate. Motivele sunt multiple. Câteva dintre cele mai des întâlnite: nivelul scăzut de conștientizare privind conceptul de asertivitate sau abilitățile asertive reduse, comportamentul modelat de familie sau școală, lipsa încrederii în sine sau stima de sine scăzută, frica de consecințele negative și riscurile asociate exprimării propriului punct de vedere. Ce pot face antrenorii și psihologii sportivi pentru a dezvolta asertivitatea sportivilor? În primul rând, pot utiliza tehnicile cognitiv-comportamentale de reframing, restructurare cognitivă și disputare a credințelor disfuncționale. Pot apoi modela comportamentele asertive și antrena abilitățile asertive ale sportivilor prin jocuri de rol sau prin expunere selectivă. Identificarea și utilizarea tehnicilor de coping constructiv, precum focalizarea pe probleme, căutarea suportului social, reevaluarea pozitivă și acceptarea responsabilității sunt și ele de mare ajutor.

Un comportament asertiv tinde să nască asertivitatea și din partea interlocutorilor noștri. Dacă însă observi că ai un pattern submisiv sau agresiv, acest lucru poate fi îndreptat prin exercițiu. De multe ori, patternurile noastre de interacțiune cu ceilalți sunt preluate prin modelare, încă din copilăria timpurie. Young, Klosko & Weishaar (2003) consideră că schemele cognitive sunt formate în primii ani de viață și că ele ne influențează într-un mod covârșitor interacțiunile cu cei din jur la vârsta adultă. Ei propun optsprezece scheme cognitive, grupate în cinci domenii:

1. Separare și respingere: cu scheme precum: abandon și instabilitate, neîncredere/abuz, deprivare emoțională, deficiență/rușine, izolare socială/instrăinare,
2. Autonomie și performanță deficitare: dependență/incompetență, vulnerabilitate la vătămare sau boală, interdependență/sine infantil și eșec,
3. Limite deficitare: sentiment de îndreptățire/grandomanie, autocontrol sau autodisciplina redusă,
4. Orientarea către celălalt: subjugarea emoțiilor sau a nevoilor, auto-sacrificiu și nevoia de aprobare/recunoaștere,
5. Hipervigilență și inhibiție: negativism/pesimism, inhibiție emoțională, standarde nerealiste/hipercriticism și pedepsire.

Schemele dezadaptative timpurii sunt “teme sau tipare generale, generalizate, alcătuite din amintiri, emoții, cogniții și senzații corporale, referitoare la sine sau la relațiile cu ceilalți, dezvoltate în copilărie sau în adolescență, elaborate de-a lungul vieții și disfuncțional într-o măsură semnificativă” (Young et al., 2015: 23). Fiecare dintre aceste scheme presupune o serie de reacții dezadaptative de coping, fie de capitulare, evitare sau supracompensare și activează unul dintre cele trei moduri: de copil, părinte sau adult.

Pentru a înțelege mai bine teoria lui Young și Klosko, îți recomand cartea lor tradusă în română, *Cum să-ți reinventezi viața. Cum să pui capăt comportamentelor negative și să te simți din nou bine*. Este scrisă pe înțelesul tuturor și oferă studii de caz extrem de bine ilustrate și tehnici utile pentru unsprezece dintre aceste tipare de viață autodistructive.

Ajungem să conștientizăm aceste scheme la vârstă adultă și nici o altă relație nu ne provoacă mai mult decât cea de cuplu. Dacă avem și copii, lucrurile se complică suplimentar. Era o postare pe Facebook care spunea că ajungi să îți conștientizezi trăsăturile negative atunci cand

le vezi perfect ilustrate de copiii tăi și te întrebi retoric: Oare cu cine seamănă? Pe cine moștenesc? Comunicarea asertivă te poate ajuta să ai o relație constructivă cu partenerul de cuplu și cu proprii copii. Limitele sunt și ele un subiect important. Pot confirma, teoria o știm, dar practica ne omoară, cum s-ar spune. Un [articol](https://kidshelpline.com.au/teens/issues/being-assertive-and-setting-boundaries) foarte interesant, peste care am dat acum ceva vreme (<https://kidshelpline.com.au/teens/issues/being-assertive-and-setting-boundaries>), analiza relația dintre asertivitate și limitele pe care le setăm în relațiile noastre interpersonale. Selectez câteva dintre ideile pe care le-am găsit utile.

### **Despre conversațiile dificile**

Când simțim că o persoană încalcă limitele noastre personale, nu- este răspunsul potrivit. Însă și reciprocă este valabilă. Când celălalt ne spune nu, trebuie să respectăm spațiul și confortul lui personal și să nu invadăm intimitatea sa. Nu de puține ori, însă, ajungem să purtăm conversații dificile cu ceilalți pentru că nu știm exact unde sunt trasate aceste limite. Conversațiile dificile, spun Paterson et al. (2006) sunt caracterizate de mize mari, interese divergente și atmosfera emoțională încărcată. Ce putem face când ne confruntăm cu astfel de situații:

- să ascultăm cu calm,
- să utilizăm parafrazările și reformulările empatică,
- să adresăm întrebări,
- să ne focusăm pe comportamentul problematic, nu pe persoană,
- să folosim exprimarea la persoana întâi,
- să clarificăm așteptările și nevoile sau dorințele noastre,
- să fim capabili să îi oferim celuilalt timp și spațiu pentru a procesa informația și a oferi un răspuns adecvat.

Ce ar fi de evitat într-o conversație dificilă? Câteva recomandări utile ar fi: evitarea ridicării vocii, a întreruperii interlocutorului, adresării de cuvinte jignitoare sau acuze, a amintirii unor evenimente sau episoade irelevante din trecut, a accentuării nevoii unui răspuns rapid, imediat sau a reacțiilor sub impulsul emoțiilor de moment.

Nu de puține ori, presiunea grupului, dinamica rolurilor în echipă sau statutul diferit al indivizilor, dinamica relațiilor de putere, traumele anterioare sau răspunsul de tip fight-flight or freeze complică lucrurile într-o conversație dificilă. Așadar, ce poți face este să încerci să analizezi modul în care tu însuși/însăși reacționezi sub presiune și să găsești modalitatea proprie de a asculta activ și a avea un comportament asertiv în relația cu ceilalți.

### **Exerciții:**

1. Citește cartea lui Kerry Patterson și identifică pentru fiecare din cele trei povești de tip victimă, răufăcător și neajutorat câte un exemplu din viața ta reală. Cum poți controla aceste povești pentru a avea o comunicare mai eficientă?



2. Identifică o conversație dificilă pe care ai purtat-o în ultima săptămână și aplică modelul DESC. Prezintă pe scurt situația cu care te-ai confruntat și modul în care ai reacționat. Ce ai putea face mai bine pe viitor?
3. Discută cu un prieten una dintre schemele lui Young și Klosko, pornind de la cazul propus în capitolul aferent din carte.

### **Bibliografie:**

- Liiceanu, A. (2014). *Soacre și nurori. La cine este cheia?*, București: Polirom.
- Lange, A., Jakubowski, P. (1976). *Responsible assertive behaviour*, Champaign, IL: Research Press.
- Hargie, O. and Dickson, D. (2004). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory And Practice*, London: Psychology Press.
- Greenberg, J.S. (1983). *Comprehensive stress management* (2nd ed.). Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Paterson, R. J. (2022). *The assertiveness workbook: How to express your ideas and stand up for yourself at work and in relationships*. New Harbinger Publications.
- Lazarus, A. (1971). *Behaviour Therapy and Beyond*, New York: McGraw-Hill.
- Connelly, D., & Rotella, R. J. (1991). The social psychology of assertive communication: Issues in teaching assertiveness skills to athletes. *The Sport Psychologist*, 5(1), 73-87.
- Young, J. E., Klosko, J. S., & Weishaar, M. E. (2003). *Schema therapy*. New York: Guilford.
- Young, J. E., Klosko, J. S. (2017). *Cum să-ți reinventezi viața. Cum să pui capăt comportamentelor negative și să te simți din nou bine*, București: Trei.
- Young, J. E., Klosko, J. S. (2015). *Terapia centrata pe scheme cognitive. Manualul practicianului*, Cluj-Napoca: ASCR.
- Patterson, K., Granny, J., McMukkan, R., Switzler, A. (2006). *Conversații decisive. Cum să vorbești când miza e mare*, Amaltea.

## Capitolul 3

### Comunicare nonverbală și paraverbală

În interacțiunea cu ceilalți, comunicarea verbală joacă un rol major, însă aceasta este completată de comunicarea nonverbală și paraverbală. Intitulată și limbajul corpului, comunicarea nonverbală include: gestica, mimica, proxemica, haptica, kinezica, cronemica și oculezica. Să ne uităm mai atent la fiecare dintre aceste componente.

**Gesturile** au o serie de funcții printre care Irena Chiru (2018) menționează următoarele:

1. gesturile transmit un mesaj, substituindu-se cuvintelor
2. repetă o informație
3. traduc emoții
4. susțin discursul
5. exprima refuzul
6. exprimă și acompaniază stările interioare.

Cercetările realizate de către Paul Ekman și Wallace Friesen (1969) asupra comportamentului non-verbal, definit ca “orice mișcare sau poziție a feței sau corpului care este relevantă pentru comunicare și interacțiune”, prezentate în volumul *The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Usage, and Coding* au permis identificarea a cinci categorii gestuale :

- *expresorii* sunt gesturi mimice sau corporale, care pot însoți o trăire organică. Sunt universale, iar semnificația lor poate fi ușor dedusă. Transmit neintenționat care este starea sau dispoziția noastră (ne înroșim, suntem crispați, tresărim, ne încruntăm, surâdem, vocea ne tremură etc.).
- *regulatorii* sunt mișcări care reglementează schimbul verbal cu interlocutorul, permițându-ne să ne apropiem, distanțăm sau conectăm cu celălalt prin intermediul privirilor, posturii etc. Includ cererea permisiunii de a lua cuvântul, îndemnul de a continua discursul sau de a-l finaliza, dorința de a întrerupe pe cineva sau solicitarea explicațiilor. Ele sunt deseori întâlnite în context interpersonal, în activități de grup, în interacțiune cu mass-media sau în cadrul evenimentelor publice.
- *ilustratorii* sunt mișcări ce pot susține și completa exprimarea prin intermediul cuvintelor. Ne ajută să decodificăm un mesaj verbal, explicându-l mai bine, indicând direcția (sus, jos), forma (dreptunghi, spirală), persoana (eu, tu, el), dimensiunea (mic, enorm) sau modalitatea de acțiune (rapid, lent, unduitor).
- *emblemele* sunt convenții sociale care indică sau substituie complet cuvintele: ridicarea din umeri, da, nu, trasul cu ochiul, semnul victoriei, looser, acoperirea buzelor cu degetul arătător indicând nevoia de a face liniște, semnul autostopului etc. Ele sunt gesturi rapide, fără acompaniament verbal.

- *adaptorii* sunt gesturi automate, de cel mai multe ori inconștiente, care ne permit manipularea obiectelor=alteradaptorii (pix, foaie, pahar, cravată, fermoar) și automanipulările=autoadaptorii (rosul unghiilor, încrucișarea brațelor). Pot apărea cu mai mare frecvență în situații de tensiune sau concentrare. De exemplu: atingerea mâinilor, a feței, a gâtului, atingerea picioarelor cu mâinile, încrucișarea brațelor sau a picioarelor.

Gesturile au fost și sunt foarte importante în comunicare. În lucrarea lor *O istorie culturală a gesturilor*, Jan Bremmer și Herman Roodenburg (2000) cuprind seria de eseuri prezentate la Conferința din 1989 de la Utrecht, pe tema importanței studierii gesturilor, considerate cum afirma ei “pe drept cuvânt o cheie a codurilor culturii și sensibilității din trecut”. Faptul că gesturile sunt studiate astăzi în principal de către psihosociologi, lingviști și antropologi, nu poate decât să ne arate că acest domeniu este unul puternic interdisciplinar, iar studiul kinesicii, al hapticii și proxemicii sunt din ce în ce mai abordate de către cercetătorii din domeniul științelor comunicării. Apreciem astăzi, ținând cont de modul în care a evoluat simbolistica gesturilor, în total acord cu Breemmer și Roodenburg, că ”la baza unor deosebiri gestuale și comportamentale stau deosebiri fundamentale ale relațiilor și atitudinilor sociale” (2000: 20). Privite în context social și cultural, gesturile au astăzi o însemnătate deosebită, putând facilita procesul de comunicare interpersonală.

Încă din anii 70, studiile din științele comunicării au încercat să înțeleagă modul în care gesturile pot facilita o mai bună comprehensiune a comunicării verbale. Sintetizând datele obținute în 83 de studii independente, Dargue (et al., 2019) analizează circumstanțele în care gesturile ajută la înțelegerea mesajelor în context educațional, uitându-se la tipul gestului, informația furnizată de acesta, funcția gestului și vârsta receptorului mesajului.

**Mimica** este considerată cea mai relevantă sursă de informație pentru emoțiile unei persoane. Interpretarea semnalelor transmise prin intermediul mușchilor faciali este universală, considera Darwin (1892), în cartea sa *The expression of the emotions in man and animals*. Studiile recente susțin aceasta afirmație, iar Eckman (et al. 1987) propune șase emoții de bază:

- 1) bucurie/fericire
- 2) tristete
- 3) surpriză
- 4) frică
- 5) mânie/furie
- 6) dezgust/antipatie.

Hillary Elfenbein și Nalini Ambady (2002) au realizat un studiu de tip meta-analiză, pe un eșantion de 97 de cercetări, implicând un total de 22.148 persoane din 42 de țări și au descoperit că oameni de peste tot reușesc să interpreteze similar cele șase emoții de bază. Totuși, se pare că familiaritatea cu anumite grupuri etnice, regionale sau naționale ne permite să interpretăm cu mai mare acuratețe stările interioare ale persoanelor analizate. Cu alte cuvinte, cu cât suntem mai obișnuiți cu trăsăturile faciale ale persoanei observate cu atât mai ușor este pentru noi să decelăm emoțiile pe care aceasta le afișează prin intermediul expresiilor faciale.

**Postura corpului** prezintă interes pentru cercetători, întrucât transmite o serie de aspecte relevante, precum atitudinea interlocutorului, emoțiile acestuia, gradul de apropiere în relație, familiaritatea sau statutul. Postura poate fi în primul rând de includere sau de excludere. Dacă am analiza modul în care membrii unui grup de terapie, care își desfășoară cel mai adesea activitățile în cerc, utilizează poziția corpului, am putea obține date extrem de importante pentru dinamica grupului. Un individ care stă la o distanță mai mare, care este relaxat, ocupă spațiul propriu și al vecinilor, care își întinde picioarele poate să transmită mesajul că este mai vechi în grup, în vreme ce un altul, care așteaptă întâi să se așeze ceilalți participanți, pentru a identifica locurile disponibile, este un nou venit. Postura aplecată spre înainte poate să însemne ca persoana este interesată de conținutul comunicării în vreme ce un spate cocârjat poate să semnifice un conflict interior și o problemă presantă. Toate aceste informații, luate individual nu transmit un mesaj simplu de decodificat, însă coroborate cu alte informații pot să faciliteze procesul de comunicare. Postura de excludere poate să transmită celuilalt faptul că nu este binevenit, că invadează spațiul personal sau că relația nu este una suficient de apropiată ca să inițiem acte de comunicare. În aeroport, de exemplu, multe persoane își plasează obiectele personale pe scaunele alăturate arătând astfel lipsa de deschidere în comunicare și marcarea teritoriului personal.

Postura poate fi apoi congruenta sau incongruenta. Spunem că avem o postură congruentă atunci când ilustrăm sau oglindim postura interlocutorului, arătând astfel disponibilitatea spre comunicare. Utilizăm o postură similară celui din fața noastră și transmitem astfel o invitație pentru dialog celuilalt. Posturile necongruente sunt utilizate mai ales în acele situații în care cei doi interlocutori au statut diferit, de exemplu în relația șef-subaltern, medic-pacient, vârstnic-tânăr sau părinte-copil.

**Contactul vizual** este important în orice interacțiune interpersonală, întrucât, conform lui Gordon Wainwright (2003), poate:

- oferi informații relevante,
- arăta interes și atenție,
- invita și controla interacțiunea,
- domina, amenința și influența alte persoane,
- oferi feedback
- sau dezvălui atitudini.

Să luăm pe rând aceste utilizări ale contactului vizual. În primul rând, inițiem și menținem contactul vizual atunci când dorim să aflăm informații utile. Putem astfel afla dacă cealaltă persoană ne vede, ne recunoaște, ne place sau ne spune adevărul. Putem infera dispoziția persoanei din fața noastră analizându-i postura corpului, mimica sau gesturile. Apoi, contactul vizual îi arăta celuilalt că suntem atenți la ceea ce spune, că înțelegem informația transmisă, că ne interesează mesajul și că îl procesăm adecvat. Tot prin intermediul contactului vizual putem invita interlocutorul la dialog. Putem să îi semnalăm că urmărim cuvintele sale, că intenționăm să dialogăm, că vrem să continuăm sau nu conversația și astfel putem controla durata și natura

interacțiunii. În al patrulea rând, prin intermediul contactului vizual, al direcționării atenției spre stânga, dreapta, spre spațiul din raza vizuală sau spre lateral, putem transmite celuilalt mesajul că relația dintre noi este una simetrică sau asimetrică, că avem statusuri diferite sau că ne plasăm pe picior de egalitate, că lăsăm loc pentru dialog sau că nu este loc de întreruperi, că suntem implicați activ în comunicare sau că ne-am pierdut interesul pentru subiect, că suntem detașați sau în unele situații specifice că vrem să obținem un răspuns comportamental anume, ca de exemplu atunci când flirtăm. În al cincilea rând, feedback-ul oferit prin contact vizual ajută interlocutorul să se poată orienta și poziționa în comunicare. După cum spuneam mai devreme, oferă informații utile despre motivația noastră, gradul de interes, expertiza în comunicare sau pe subiect sau încrederea în cele afirmate. Nu în ultimul rând, contactul vizual poate oferi informații utile despre emoțiile și gândurile noastre. Oamenii care se simpatizează reciproc tind să mențină contactul vizual o perioadă mai lungă de timp. Cei mai agresivi, la fel, prelungesc perioada de contact vizual. Cei care nu se plac, tind să evite privirile reciproce. Cei jenați sau rușinați evită să se privească în ochi. Cei entuziasmați au mișcări oculare mai rapide și transmit prin intermediul privirii starea lor de energizare. Cei deprimați și triști privesc în jos, în pământ și reduc în mare măsură contactul vizual cu alte persoane. Cei care prezintă frică, au privirea înghețată, alertă, vrând să detecteze orice pericol sau amenințare din mediu.

Unele persoane sunt mai experimentate în a utiliza contactul vizual, altele sub influența personalității și a temperamentului, pot să nu acorde la fel de multă importanță acestui aspect sau chiar să negligeze rolul privirilor în interacțiunile interpersonale. Un exercițiu util, pentru a înțelege rolul contactului vizual în comunicare, poate fi realizat aproape în orice context vă este familiar. De exemplu, într-o dimineață în care intrați în cafenea să vă savurați porția zilnică de cafeină, luați loc la o masă și încercați să observați celelalte persoane care sunt deja în cafenea sau care intră pe rând. Se privesc reciproc? Pentru cât timp? Care e intenția lor în comunicare? Se uită la oameni sau privesc obiecte din încăpere? Fixează cu privirea un interlocutor anume sau se uită în gol? Cum reacționează când cineva vine sau pleacă? Ce informații utile transmit prin intermediul privirilor? Este totuși un exercițiu discret, prin care nu ne propunem să nu deranjăm pe nimeni, să nu fim intruzivi și să obținem totuși informații utile.

### **Proxemica**

Introdus de E. Hall în 1966, conceptul de proxemică face referire la știința care studiază relația dintre componenta spațială și cea comunicațională din cadrul relațiilor interpersonale. Pentru a putea analiza semnificația distanțelor, identificăm patru tipuri de zone sau distanțe:

- *zona intimă* (0-45 cm) este zona care ne înconjoară corpul, este distanța spațiului intim, al dansului, al relațiilor intime, a luptei corp la corp. Nu ne simțim confortabil dacă cineva ne invadează această zonă, de exemplu atunci când intrăm într-un lift în care sunt mai multe persoane, când stăm la coadă și persoana din spatele nostru ne suflă în ceafă, când cineva cu care conversăm se apropie nepermis de mult de noi, când intrăm într-un autobuz plin. Atunci corpul nostru se pregătește de luptă. Comunicarea tactilă și cea olfactivă sunt în această zonă foarte importante.

- *zona personală* (45-120 cm) e distanța dublă brațului întins. E cea comună conversațiilor uzuale, în care contactul vizual și comunicarea verbală sunt foarte importante. Este zona rezervată persoanelor apropiate, familiare, cu care interacționăm zi de zi. Este perimetrul prietenilor și al distanței convenționale între două persoane, în care atingerea este permisă, iar mirosurile pot juca un rol important.
- *zona socială* (120-350 cm) este spațiul destinat contactelor sociale superficiale sau necunoscute, grupurilor nou formate și relațiilor profesionale. Diminuarea acestei zone poate indica o relație mai apropiată sau una de ierarhie diminuată. Este zona pe care o accesăm în clasă, la serviciu, în magazine sau în restaurante.
- *zona publică* (peste 350 cm) este caracteristică discursurilor publice, prelegerilor, pieselor de teatru, mai impersonale, care implică o audiență mai mare, dispersată într-un spațiu corespunzător. Este zona oficială folosită de către politicieni, preoți, profesori, președinți.

În *Enciclopedia limbajului trupului*, Allan și Barbara Pease (2008) fac un inventar al componentelor comunicării nonverbale, într-un limbaj accesibil. Rezultat al muncii de cercetare de peste trei decenii, această carte rămâne un material extrem de util pentru cei care lucrează în marketing, comunicare, educație, negociere sau management și aș îndrăzni să spun pentru oricine este interesat de a descifra tainele relațiilor interpersonale. De la farmecul zâmbetului la gesturile brațelor, de la semnalele care ne induc în eroare la diferențele culturale, de la modul în care utilizăm distanțele și spațiul personal la contactul vizual, de la ritualurile de curtare la jocuri de putere și politica de birou, cartea ne trece printr-un periplu de exemple practice și oferă sfaturi utile tuturor celor care doresc să stăpânească cu măiestrie arta relațiilor interpersonale.

**Comunicarea tactilă** ține cont de o serie de reguli și norme sociale și este în general influențată de relația dintre cei doi interlocutori, de intimitatea, familiaritatea și apropierea dintre ei, de statut, vârstă, starea de spirit, context cultural și altele. Haptica este studiul comunicării prin intermediul atingerilor. Atingerea este primul simț pe care îl dezvoltăm încă de când ne naștem. În timp ajungem să deprindem o serie de convenții privind atingerea, în funcție de durată, intensitate, prezența sau absența altora, caracterul atingerii, relația interpersonală și locul atingerii. Nu trebuie luat în considerare doar cine, în ce context sau când inițiază o atingere, ci și care este reacția persoanei atinse la aceasta. Interpretarea atingerilor este foarte sensibilă la contextul cultural la care ne raportăm.

Oameni sunt mai înclinați să utilizeze comunicarea tactilă în situația în care:

- primim sau oferim informații,
- primim un ordin,
- solicităm o favoare,
- exprimăm entuziasmul,
- suntem la o petrecere,
- un prieten ni se confesează,

- încercăm să convingem o persoană sau
- ne despărțim de cineva.

Heslin și Alper (1983) au realizat o distribuție a atingerilor pe un continuum de la mesajele foarte impersonale la cele mai personale, identificând cinci mari categorii:

1. Atingerile funcționale-profesionale: de exemplu când învățătoarea ajută copilul să scrie primele litere, când croitorul ia măsuri pentru haine, când doctorul măsoară temperatura sau asculta bătăile inimii, când artistul tatuator ne realizează un desen sau când agentul de securitate din aeroport ne scanează corpul. Acestea sunt atingerile ca parte a unei rutine profesionale. Toate acestea ar fi considerate nepotrivite sau intime într-un alt context decât cel profesional.
2. Atingeri sociale-politicoase: strângerea mâinii, bătutul pe umăr, o atingere a antebrăzului sunt considerate interacțiuni politicoase, ce denotă respect reciproc. Acest tip de atingeri pot avea un rol deosebit de important în formarea primelor impresii.
3. Atingeri prietenești, calde, precum bătutul pe umăr, îmbrățișarea umărului, salutul specific bandelor sau echipelor sportive, au potențialul de a menține o relație și de a comunica apropierea, simpatia reciprocă sau grija. Prietenii însă se văd nevoiți să negocieze gradul de personalizare a unei relații prin intermediul atingerilor, întrucât uneori o apropiere exagerată poate denota intenții cu conotație sexuală, interese romantice sau așteptări nerealiste, iar alteori o distanță exagerată în atingeri poate indica răcirea relației.
4. Atingeri romantice, intime, sunt rezervate prietenilor foarte apropiați, familiei și partenerilor de cuplu. Atingeri precum: sărutul, atingerea feței celuilalt, strânsul în brațe sunt specifice acestei categorii. Ele pot contribui la creșterea sentimentului de apropiere și intimitate.
5. Atingeri cu tentă sexuală sunt și cele mai intime, întrucât sunt dezvoltate cu intenția de a stimula fizic partenerul. Vorbim aici despre atingeri ale întregului corp, urmate de acte sexuale.

**Cronemica** se referă la modul în care utilizarea timpului influențează comunicarea. Peter Andersen (1999) clasifică timpul în patru categorii: timp biologic, personal, fizic și cultural. Timpul biologic face referire la ritmul circadian, care ține cont de orele la care noi dormim, veghem și ne hrănim. Relațiile noastre și competența personală în comunicare suferă atunci când ritmul biologic ne este dereglat, de exemplu când călătorim pe alt fus orar, când petrecem o noapte întreagă sau lucrăm târziu la un proiect, când sănătatea noastră fizică și psihică sunt provocate. Ținem cont de momentul zilei în care ne permitem să contactăm telefonic o altă persoană. Dacă lucrăm în domeniul relațiilor cu clienții sau în vânzări, știm că momentul zilei în care interacționăm cu un client poate influența semnificativ răspunsul acestuia. Dacă suntem profesori, știm că în general elevii se activează către amiază și că spre finalul zilei de școală scade energia și implicarea activă a elevilor în exerciții fizice. Timpul personal are legătura cu percepția noastră și cu atribuirile pe care le facem. Modul în care ne raportăm la timpul personal este influențat de dispoziția personală, de nivelul nostru de interes pentru o activitate și de mulți alți factori.

Gândește-te doar cât de repede trece timpul când te implici într-o activitate care îți face plăcere, de exemplu statul cu prietenii în fața blocului sau în parc la vârsta adolescenței, mersul în discotecă, privitul serialelor preferate, plimbarea în natură sau adâncirea într-un proiect personal relevant. Pe de altă parte, multe persoane experiențiază încetinirea timpului atunci când se află într-un job pe care îl disprețuiesc sau atunci când se află în compania unor persoane pe care le antipatizează. Timpul fizic face referire la ciclurile fixe măsurate în ore, zile, săptămâni, ani. În special anotimpurile pot să ne influențeze starea de spirit și stările psihologice. Timpul cultural se referă la perioade istorice mai mari, pe care categorii semnificative de persoane le interpretează similar. Vorbim aici despre curente literare, artistice, arhitecturale, economice, istorice etc.

Modul în care utilizăm aceste tipuri de timpuri poate avea deseori legătură cu statutul nostru. Un medic ginecolog poate fi așteptat ore în șir de către o pacientă, o celebritate poate întârzia la un eveniment la care este keynote speaker, un sărbătorit pe de altă parte va fi primul care ajunge la propria petrecere, pentru a putea întâmpina invitații. Punctualitatea și întârzierile sunt variabile în funcție de contextul cultural și de cutume. De exemplu, sfertul academic presupune că poți ajunge la un curs sau seminar la maxim 15 minute după ora de începere a acestuia. La teatru însă, ușile se închid la ora începerii reprezentațiilor, iar telefoanele mobile sunt închise pe toată durata spectacolelor.

Tot despre cronemică vorbim și atunci când facem referire la ritmul interacțiunilor verbale între doi interlocutori, de exemplu în context profesional. Atunci când unul dintre ei monopolizează discuția și nu oferă prilejul partenerului să intervină, acest lucru poate fi perceput ca lipsă de respect. Încă de la vârste fragede, turn-taking-ul este deosebit de important, iar acest tip de interacțiune îi permite copilului să deprindă regulile interacțiunii verbale și non-verbale.

Un aspect important al comunicării nonverbale poate fi reprezentat de modul în care utilizăm **prezentarea personală și mediul** pentru a transmite un mesaj celorlalți. Sunt persoane care apreciază în mod deosebit brandurile și industria fashion și utilizează tendințele lansate de marile case de modă. În vreme ce sunt și persoane care tind să fie mai degrabă centrate pe funcționalitatea hainelor și pe confort. Bijuteriile, cantitatea și calitatea acestora, accesoriizarea ținutelor și coafurile, machiajul, manichiura și pedichiura toate transmit informații despre persoana în cauză. Putem astfel afla informații despre genul biologic, grupa de vârstă, grupul etnic, statutul socio-economic sau profesie celuilalt. Alegerea mobilierului, a accesoriilor, a mașinii personale, a birourilor și a modului în care dispunem mobilierul sau obiectele de artă, cărțile, device-urile, prezența sau absența acestora, pot transmite la fel de multe informații persoanelor cu care interacționăm ca și comunicarea verbală.

În cazul influencerilor, managementul impresiilor și autenticitatea percepută de către audiență sunt esențiale în construirea unui business de succes. Utilizând avantajele social media, programe de editare sau chiar inteligența artificială în crearea de conținut video și audio, poate foarte ușor induce în eroare și amăgi ochiul privitorului naiv. Imaginea virtuală creată s-ar putea să fie foarte departe de realitate (Haenlein et al., 2020). Poți foarte ușor să dai impresia că te afli într-o resort de lux, într-un avion particular sau într-un magazin de lux editând fotografiile făcute în



sufragerie (Yang, 27 martie, 2019), iar adolescenții în special sunt atenți la social media influenceri (Borchers, 2022), fiind mai predispuși la a fi influențați de aceste imagini false create în mediul online (Shah et al., 2019). Printre cele mai importante consecințe negative, menționăm scăderea stimei de sine și a satisfacției față de propriul corp, expunere crescută la materialele pornografice și standarde nerealiste, risc pentru cyberbullying și angajarea în comportamente sexuale de risc.

### **Comunicarea paraverbală**

Am fost obișnuiți să acordăm o mare importanță cuvintelor și să ignorăm de multe ori ceea ce ne transmite limbajul trupului sau vocea. Dar imaginează-ți că ai o convorbire telefonică cu un operator de la compania de telefonie și că încă din primele minute poți să îți dai seama dacă vorbești cu o femeie sau un bărbat, cu o persoană tânără sau în vârstă, cu un localnic sau cu un emigrant, cu o persoană supărată sau calmă, obosită sau odihnită, relaxată sau încordată etc. Toate aceste date ne sunt furnizate prin intermediul comunicării paraverbale, incluzând aici timbrul vocii, tonul, pauzele, ritmul sau accentul.

Comunicarea paraverbală vine să întregască imaginea despre interlocutor și despre stările interioare ale acestuia, despre competența lui lingvistică și despre experiența lui în comunicare. Un actor, de exemplu, primește încă din facultate lecții de dicție, face exerciții de respirație, exersează diferite texte chiar și de mai multe ori pe zi, până când ajunge să stăpânească un text și să îl interpreteze în fața spectatorilor. El pune în scenă un rol, cu tot ceea ce reprezintă acel personaj. Uneori personajul este doar evocat. Gândiți-vă doar la vocea povestitorului, care poate că nici nu apare pe scenă, dar care umple spațiul absolut necesar pentru a înțelege întreaga poveste.

Revenind la comunicarea paraverbală, vocea poate să întărească sau să contrazică conținutul verbal. Gândiți-vă la un pasaj de sarcasm, în care un adolescent îi transmite tatălui: ”Da, sigur, cum le știi tu pe toate!”, care este mesajul verbal explicit și care este intenția din spatele mesajului. Sau situația în care, din nou, adolescenții, folosesc gestul ghilimelelor când vor să transmită un mesaj opus: Am ”înțeles” ce vrei să spui!

Mesajul paraverbal poate să clarifice, spunem, starea interioară a interlocutorului. El vine să accentueze anumite cuvinte, lasă loc de pauză acolo unde aceasta se impune, modulează timbrul și schimbă tonalitatea vocii pentru a transmite cât mai bine conținutul. Aceleași cuvinte pot semnifica lucruri diferite, dacă sunt spuse pe un ton diferit. De exemplu, o fraza precum: ”Hai că ești isteț!” poate suna a apreciere sau laudă la adresa unui copil care a luat punctajul maxim la Olimpiadă, dar poate suna a batjocură sau reproș atunci când îi este adresat unui subaltern care tocmai a greșit un raport la final de lună. Inteligența emoțională este cea care ne ajută să înțelegem și să decodăm aceste mesaje.

Sunt numeroase oportunități în prezent pentru a înțelege care este rolul și importanța comunicării paraverbale. Asociația nevăzătorilor organizează evenimente de tipul *Cina pe întineric*, pentru a ajuta publicul larg să empatizeze cu cei cu deficiențe de vedere și să sensibilizeze publicul general cu privire la dificultățile întâmpinate de către ei în comunicarea cu ceilalți. Timp de o oră, participanții la eveniment vor fi legați la ochi și vor putea să servească masa de seară alături de alte persoane, vor fi ghidate de către nevăzători și vor putea discuta și

împărtăși experiența trăită cu aceștia. Astfel de evenimente ne pot ajuta să privim lucrurile din perspective diferite, uneori chiar incomode pentru unii dintre noi, ne pot ajuta să înțelegem cum percep alții aceeași realitate, să apreciem viața și să fim recunoscători pentru toate darurile primite.

Audițiile pe nevăzute sunt tot o oportunitate de a dărâma bariere și a percepe performanța cântăreților, de exemplu, la justa lor valoare. Filarmonicile și-au deschis procesul de recrutare a muzicienilor și au schimbat practicile învechite ale selectării muzicienilor direct de către dirijori pentru a asigura egalitatea de șanse pentru candidați. Statisticile (Goldin & Rouse, 2000) arată că procentul de femei angajate în orchestre din 1970 până în 1993 a crescut de la 6% pana la 21%, iar de atunci procentul este în continuă creștere.

**Tonul vocii** este foarte important, întrucât el poate permite expunerea unei anumite tehnici vocale, dar poate fi utilizat și ca instrument de persuasiune. Un ton parental, ferm, poate impune respect, poate transmite un mesaj convingător și poate uneori chiar să transmită un mesaj de autoritate. Folosind vocea joasă, în registru grav, asemănătoare celei unui profesor, părinte, judecător, expert, putem influența atitudinea și comportamentul celui alt. Gândește-te doar la voice-over-ul din sălile de cinema și cum captează el atenția spectatorilor pe durata trailerelor. În schimb tonul înalt, strident, pițigăiat pe care unii profesori îl au atunci când devin iritați și când nu mai fac față situației, transmite ideea de nervozitate, nemulțumire sau disconfort. Este o luptă pe care adultul o pierde din start, pentru că îi creează copilului sau adolescentului sentimentul că este deranjat, că are putere asupra adultului și că acțiunile sale au consecințe. Pentru a restabili relația este recomandat să ne calmăm, să ne păstrăm cumpătul, să utilizăm un ton ferm și să nu cedăm presiunilor, să fim consecvenți.

Când suntem tensionați, corzile vocale se întind precum cele ale unui instrument muzical cu corzi și vocea sună diferit, ascuțit, strident. Calmul face vocea să coboare, să fie mai convingătoare, mai adecvată, mai sigură. Încercați să vă analizați tonul vocii în funcție de emoțiile cu care vă confrunțați și să deveniți conștienți că starea voastră interioară este deseori trădată de voce.

În politică, tonalitatea vocală are o influență majoră asupra electoratului. Studiile arată că bărbații cu voce mai joasă sunt preferați de către electorat, fiind percepuți mai favorabil din punct de vedere al puterii, încrederii și competenței decât contracandidații lor (Klofstad et al., 2012), fie de gen feminin sau masculin, aspect relevant mai ales pentru atragerea alegătorilor nehotărâți (Klofstad, 2016).

**Volumul vocii** este influențat de capacitatea toracică și de calitatea corzilor vocale, de poziția corpului, de respirație etc. El poate fi antrenat și dezvoltat prin exercițiu. Un exemplu sunt marii cântăreți de operă sau de folclor. Ei exersează ani la rândul pentru a face față evenimentelor care au loc în diverse locații: sala de concerte, evenimente private, aer liber. Nu este surprinzător faptul că unele ansambluri corale nu susțin evenimente în aer liber, pentru că acustica este cu totul diferită în funcție de context. Reglarea volumului vocii ține cont de spațiul în care ne aflăm, de mărirea încăperii (dacă suntem în interior), de zgomotul de fundal sau de mărirea auditoriului.

Volumul vocii unei persoane entuziasmate de subiect poate crește. La fel cel al unui interlocutor care vrea să se facă auzit, care vrea să domine publicul, deși deseori efectul este exact contrariul, când ridicăm tonul și creștem volumul în același timp.

**Dicția** poate de asemenea influența modul în care un mesaj este perceput și receptat. Abilitatea noastră de a pronunța corect cuvintele, de a ne face înțeleși, de a articula cuvintele și a pune accentul potrivit poate ajuta la clarificarea mesajului expus. Pentru prezentatorii tv sau pentru crainicii sportivi, dicția este esențială. Pentru actori și profesori, pentru diplomați și avocați și nu numai. Numeroase profesii solicită o dicție impecabilă pentru că de ea poate depinde performanța profesională. Multe exerciții de dicție pot fi realizate, unele dintre ele pe formatul clasicelelor texte învățate încă din copilărie. De exemplu, ”Capra crapă piatra-n patru. Crăpa-i-ar capul caprei, cum a crăpat capra piatra-n patru” sau ”Cosașul Sașa când cosește, cât șase sași sasul cosește”.

Astăzi, copiii sunt testați de la vârste fragede pentru a depista din timp posibilele dificultăți de pronunție, iar educatorii recomandă încă din grădiniță contractarea unui logoped, care prin dedicare și exercițiu poate ajuta micul preșcolar să exerseze pronunția, să perceapă conștient diferențele dintre sunete și apoi prin exersare să ajungă să automatizeze pronunția. La vârste mai mari, copiii încep cursuri de dramă, de teatru, de debate și public speaking, care le dezvoltă abilitățile de comunicare.

În politică de exemplu, dicția este extrem de importantă, întrucât candidații trebuie să se exprime pe înțelesul electoratului, clar, să pronunțe corect cuvintele, iar modul în care își structurează verbal, nonverbal și paraverbal discursul poate influența în ultimă instanță rezultatul alegerilor. Natalia Petlyuchenko și Valeria Chernyakova (2019) analizează comparativ comunicarea paraverbală a candidatelor politice din Spania și America Latină, concluzionând că expresivitatea prozodică, tonul și accentele emfactice, utilizarea gesturilor active, a contactului vizual cu audiența și zâmbetul reprezintă markeri ai discursului feminin.

**Ritmul vorbirii** poate fi și el diferit de la persoană la persoană. Sunt unii care vorbesc rapid, debitând cuvintele, asemănător reclamelor la medicamente, transmițând o stare de alertă, de urgență, de acțiune. Dacă folosim un ritm lent, de până la 250 de silabe pe minut, transmitem o stare de calm, de liniște, de lentoare. Într-adevăr, există și diferențe în funcție de regiunea țării din care provenim. Se spune despre ardeleni că au vorbirea molcomă, că fac pauze lungi și dese, că sunt scumpi la vorbă, în vreme ce oltenii sunt mai repeziți, folosesc excesiv perfectul simplu, iar moldovenii folosesc multe arhaisme și au o pronunție diferită. Similar, am putea percepe diferențe în ritm și pronunție pentru vorbitori ai limbii engleze care provin din Australia, SUA, Scoția, Anglia, Jamaica sau Africa de Sud. Ezitățile pot influența modul în care mesajul nostru este perceput de către ceilalți. Bâlbâielile sau pauzele ezitante îi pot determina pe interlocutorii noștri să ne perceapă discursul ca fiind mai puțin persuasiv (Chatterjee et al., 2014). Totodată, ezitățile, erorile în exprimare, tonul și bâlbâielile pot indica intenția de a minți sau de a înșela interlocutorul (Hartwig & Granhag, 2015).

În politică, ritmul vorbirii candidatului poate influența modul în care este perceput de către electorat. Nicolas Mel, vocal coach francez, afirmă că ritmul ideal se situează în intervalul 120-160 cuvinte pe minut (în Hella, 2021). A găsi ritmul potrivit al discursului poate ajuta candidatul să capteze atenția alegătorilor și să imprime dinamism discursului.

**Accentul** ne permite să schimbăm înțelesul unor cuvinte omografe. Poate dezambiguiza semnificația unui termen și ne ajută să plasăm semantic cuvintele. Numeroase exemple pot fi oferite aici: mobilă, posturi, veselă, torturi, acele, duduie, haină. Pot spune ”O duduie mi-a spus că afară duduie”, dar oare câți dintre Milleniali ar înțelege această propoziție?

Pauzele pot și ele contribui la transmiterea mesajului. Pauzele pot fi percepute ca scurte intermitențe, ca accente, ca efecte retorice sau ca invitație, în funcție de intenția cu care sunt utilizate. Atunci când expun un argument, adresez o întrebare și apoi fac o pauză, aceasta poate fi percepută ca o invitație la discuție, ca o solicitare a unui răspuns sau a unei replici. Pot însă face o pauză atunci când vreau să subliniez organizarea unui text și să adresez o întrebare retorică, precum cea de mai devreme: dar câți dintre Milleniali ar înțelege această propoziție?, făcând referire la unele arhaisme care nu mai sunt neapărat ușor de plasat în context. Apoi, pauzele pot fi un extrem de bun indicator al stărilor sufletești, al emoțiilor noastre, al atitudinii față de obiectul sau subiectul vorbirii. Ele pot sublinia cu măiestrie o idee sau pot transmite acordul sau dezacordul față de o opinie sau poziție.

### Exerciții:

1. Realizați un joc de rol cu un coleg, în care fiecare dintre voi veți ține cont de următoarele prescripții:  
Primul coleg: vrea să vândă o mașină, pe care o are de cinci ani, care până acum a mers ok, dar de curând dă semne că s-a învechit, iar el nu vrea să cheltuie bani cu ea în service.  
Al doilea coleg: vrea să cumpere o mașină mică, de oraș, pentru soția lui, care dimineața trebuie să lase copii la școală, într-o zonă în care nu sunt multe locuri de parcare. Nu vrea să investească foarte mulți bani în aceasta achiziție și este presat de timp pentru a face tranzacția.
2. Citește o poveste unor copii, accentuând teatral gesturile necesare pentru a acompania cât mai bine mesajul verbal.
3. Urmărește o scenă de film mut și analizează ilustratorii, emblemele, regulatorii, expresorii și adaptorii.
4. Analizează emoțiile prezente în limbajul nonverbal al protagoniștilor unui poster de film.
5. Analizează tipul de distanță ilustrată în fragmentul de mai jos și argumentează răspunsul: “S-a apropiat încet de ea și mâinile li s-au atins, o dată și încă o dată. Când degetele lui Tariq au făcut încercarea de a se împleti cu ale ei, l-a lăsat. Nu l-a respins când s-a aplecat brusc și și-a lipit buzele de ale ei. Așa că l-a lăsat să o sărute, iar când el s-a retras, s-a aplecat ea spre el și l-a sărutat.” (Khaled Hosseini-*Splendida cetate a celor o mie de sori*).
6. Urmărește un episod din serialul preferat și încearcă să identifici și să inventariezi tipurile de distanțe interpersonale.

7. Citește propoziția următoare astfel încât să exprime pe rând una dintre următoarele emoții și verifică dacă interlocutorii tăi au identificat corect emoția corespondentă: entuziasm, tristețe, dezamăgire, bucurie, euforie, furie, dezgust, teroare, plictiseală. Cu grupurile inițiate în studiul emoțiilor, se poate utiliza roata emoțiilor lui Robert Plutchik. Exemple de propoziții: Strugurii s-au copt în vie. Dacă vrei, poți. Viața la facultate este diferită.
8. Exerciții de dicție:
- O babă bălană mănâncă o banană babană.  
Pe cap un capac, pe capac un ac.  
Doisprezece cocostârci pe casa lui Kogălniceanu.  
Domnule Dudău, dă-mi două dude din dudul dumitale de dincolo de drum!  
Retevei de tei pe miriște de mei.  
Oaia aia e a ei, eu i-o iau.  
E pestriță prepelița pestriță, dar mai pestriți sunt puii prepeliței pestrițe.  
Rică nu știa să zică "râu", "rățușcă", "rămurică".  
Soră Sară, n-ai sărit aseară să vezi carnea cum se sară?  
Stanca stă-n castan ca Stan.  
Prin Vulturi vântul viu vuia.
9. Include acte precum: râsul, plânsul, mormăitul, căscatul, fluieratul și diverse trăsături ale vocii: intonația, timbrul, calitatea, accentul, în lecturarea următoarei propoziții. Lecturează-o apoi cu accent pe fiecare cuvânt subliniat.
- **Seful** a spus că nu vor fi reduceri de personal luna aceasta.
  - Șeful **a spus** că nu vor fi reduceri de personal luna aceasta.
  - Șeful a spus **că nu vor fi** reduceri de personal luna aceasta.
  - Șeful a spus că nu vor fi **reduceri de personal** luna aceasta.
  - Șeful a spus că nu vor fi reduceri de personal **luna aceasta**.
10. Construiește-ți propriul avatar și apoi citește articolul: Katrin Allmendinger, "Social Presence in Synchronous Virtual Learning Situations: The Role of Nonverbal Signals Displayed by Avatars," *Educational Psychology Review* 22, no. 1 (2010): 42. Descrie avatarul creat de tine. Ce te-a determinat să selectezi aceste trăsături? Cum crezi că sunt ele interpretate de către ceilalți? Cere feedback-ul colegilor și schimbăți păreri despre avatarurile create.
11. Vizionează filmul *Belle* (2021), titlu original *Ryū to sobakasu no hime*, în regia lui Mamoru Hosoda și realizează un scurt eseu despre granițele dintre realitatea fizică și cea virtuală în lumea actuală, puternic tehnologizată. Ce părere ai despre interacțiunea cu avatarurile în industria de fashion, în retail, media, marketing etc. Ce părere ai despre posibilitatea ca în viitor să utilizăm avataruri drept mentori, profesori sau baby-sittere?

## Bibliografie:

- Chiru, I. (2018). *Comunicare interpersonală*, Tritonic.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). *The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding*. *Semiotica*, 1(1), 49-98.
- Bremmer, J., & Roodenburg, H. W. (2000). *O istorie culturală a gesturilor*. Polimark.
- Dargue, N., Sweller, N., & Jones, M. P. (2019). When our hands help us understand: A meta-analysis into the effects of gesture on comprehension. *Psychological Bulletin*, 145(8), 765.
- Darwin, Ch. (1892). *The expression of the emotions in man and animals*. London: John Murray.
- Ekman, P., Friesen, W. V., O'Sullivan, M., Chan, A., Diacoyanni-Tarlatzis, I., Heider, K., ... & Tzavaras, A. (1987). Universals and cultural differences in the judgments of facial expressions of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 53(4), 712.
- Elfenbein, H. A., & Ambady, N. (2002). On the universality and cultural specificity of emotion recognition: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 128(2), 203.
- Wainwright, G. R. (2003). *Body language. Teach yourself*, McGraw Hill.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Anchor.
- Pease, B., Pease, A. (2008). *Enciclopedia limbajului trupului*, Polimark.
- Heslin, R., & Alper, T. (1983). Touch: A bonding gesture, in J. M. Weimann & R. P. Harrison (eds.). *Nonverbal interaction*, pp. 47-75, Beverly Hills. CA: Sage.
- Andersen, P. A. (1999). *Nonverbal communication: forms and functions*. Mountain View. CA: Mayfield.
- Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California management review*, 63(1), 5-25.
- Borchers, N. S. (2022). Between skepticism and identification: A systematic mapping of adolescents' persuasion knowledge of influencer marketing. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 43(3), 274-300.
- Shah, J., Das, P., Muthiah, N., & Milanaik, R. (2019). New age technology and social media: adolescent psychosocial implications and the need for protective measures. *Current opinion in pediatrics*, 31(1), 148-156.
- Lucy Yang, "A 19-Year-Old Who Faked Being Rich on Instagram Says He Was 'Shocked' by How Easy It Was," *Insider*, March 27, 2019, <https://www.insider.com/fake-rich-edited-photos-instagram-experiment-2019-3>.
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American economic review*, 90(4), 715-741.
- Chatterjee, M., Park, S., Shim, H. S., Sagae, K., & Morency, L. P. (2014, August). Verbal behaviors and persuasiveness in online multimedia content. In *Proceedings of the Second Workshop on Natural Language Processing for Social Media (SocialNLP)* (pp. 50-58).

- Petlyuchenko, N., & Chernyakova, V. (2019). Features of Expressive Female Speech in the Political Discourse of Spain and Latin America. *Advanced Education*, 12, 212-219.
- Hartwig, M., & Granhag, P. A. (2015). Exploring the nature and origin of beliefs about deception: Implicit and explicit knowledge among lay people and resumed experts. In P. A. Granhag, A. Vrij, & B. Verschuere (Eds.), *Detecting Deception: current challenges and cognitive approaches*. Wiley.
- Hella, B. (2021). *The communication styles of Donald Trump and Barack Obama, and their influence on the electorate*. Faculté de philosophie, arts et lettres, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Katherine Opello. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:29572>.
- Klofstad, C. A. (2016). Candidate voice pitch influences election outcomes. *Political psychology*, 37(5), 725-738.
- Klofstad, C. A., Anderson, R. C., & Peters, S. (2012). Sounds like a winner: voice pitch influences perception of leadership capacity in both men and women. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 279(1738), 2698-2704.

## **Capitolul 4**

### **Comunicarea în mediul profesional**

Indiferent în ce organizație ai intra, fie că vorbim despre o instituție publică, precum primăria, o corporație multinațională sau un ONG local, ceea ce vei vedea imediat sunt oameni care interacționează unii cu alții, angajați care citesc rapoarte, răspund telefonic sau prin email clienților, colegi care participă la ședințe, manageri care discută cu subalternii sau prezintă rezultatele muncii lor în fața board-ului de acționari. Toate aceste interacțiuni au la bază acte de comunicare. O organizație reprezintă un grup de indivizi care acționează pentru atingerea unui obiectiv comun, fapt pentru care comunicarea dintre ei devine un proces vital. Cu cât această comunicare este mai eficientă, cu atât grupul se apropie mai mult de obiectiv.

Majoritatea companiilor mari își dezvoltă proceduri privind procesul de comunicare. În perioada de induction, de acomodare la noul loc de muncă, aceste companii invită angajații să participe la traininguri de comunicare și clarifică structura organizațională, raporturile dintre angajați, modul de operare, atribuțiile și drepturile angajaților. După pandemie, multe dintre companii au optat pentru munca de tip remote, iar aceste proceduri de comunicare au trebuit să fie adaptate noului context. Odată cu globalizarea și cu extinderea muncii de tip remote sau hybrid, un angajat din România poate munci pentru un call-center din Londra care contactează clienți din India. Astfel, el poate funcționa după un fus orar diferit, iar limitele dintre viața personală și cea profesională se disipează atunci când confortul propriului cămin ține loc de birou, iar companiile încurajează acest tip de segmentare, întrucât astfel își reduc costurile privind chiriile.

Procesul de comunicare devine din ce în ce mai mediat de tehnologie și cu toate că ne așteptăm ca noua generație să fie mai bine pregătită din punct de vedere al utilizării tehnologiei, între reprezentanții acesteia sunt mari diferențe când vorbim despre interacțiunea cu domeniul IT&C. Tehnologia digitală imprimă schimbări ireversibile organizațiilor (Cortellazzo et al., 2019). Echipele virtuale și munca de tip remote sau hybrid par a caracteriza noile medii profesionale. În acest context, comunicarea are o influență majoră asupra performanței echipelor în context profesional, în special prin faptul că ea facilitează importante procese de echipă, precum coordonarea, colaborarea, monitorizarea situațiilor etc. (Marks et al., 2001). Calitatea comunicării tinde să fie mai importantă decât frecvența comunicării. Tipul de comunicare este relevant. Împărtășirea informațiilor relevante cu membrii echipei și elaborarea informațiilor sunt principalii predictorii ai performanței echipelor, iar comunicarea față în față tinde să fie mult mai eficientă comparativ cu cea virtuală (Marlow et al., 2018). Echipele virtuale prezintă însă o serie de avantaje, care nu pot fi neglijate, precum: permite colaborarea dintre profesioniști aflați la distanță în spațiu și timp, presupune costuri reduse și combinarea stilurilor de lucru diferite. În același timp, echipele virtuale se confruntă cu o serie de dificultăți legate de coordonarea și planificarea muncii în echipă, dezvoltarea coeziunii și a identității echipei, înțelegerea sarcinilor individuale și a alternativelor de

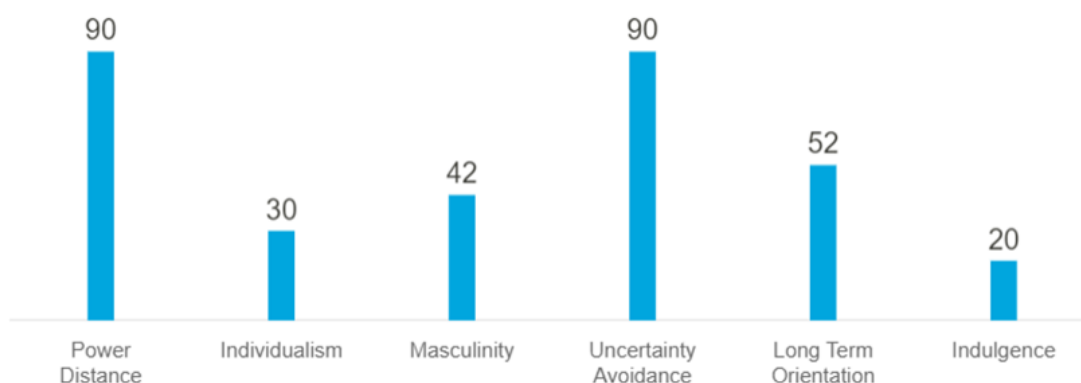


acțiune și alegerea tehnologiei care va susține comunicarea (Curșeu et al., 2008). Nu în ultimul rând, după cum arată studiile, tipul de sarcină, respectiv stilul de leadership, pot influența major relația dintre comunicarea în cadrul echipei și performanța acesteia, dar numeroși alți factori mediatori și moderatori trebuie luați aici în considerare. În special în pandemie, stilul de leadership s-a dovedit a jucat un rol major (Newman & Ford, 2021). Alături de acesta, cultura organizațională este factorul care face diferența între organizații cu echipe virtuale înalt performante (Bagga et al., 2023).

### Modelul dimensiunilor culturale a lui Geert Hofstede

Nu în ultimul rând, când vorbim despre comunicarea în mediul profesional, datorită interacțiunii cu persoane din culturi diferite, ne gândim la influența modelului valorilor culturale al lui Hofstede (2001, 2010). Acesta discută despre șase orientări valorice, care fac diferența dintre individualism și colectivism, orientarea pe termen scurt sau lung, distanța față de putere, evitarea incertitudinii, gradul de indulgență sau masculinitate vs. feminitate.

Pe o scală de la 0 la 100, România se situează astfel:



Sursa: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>

Dacă e să analizăm aceste rezultate, România se plasează în capul listei țărilor cu distanță mare față de putere. Această dimensiune măsoară gradul de distribuție a inegalităților, mai exact spune despre România că este o țară în care acceptăm cu ușurință faptul că puterea este distribuită inegal între indivizi. Ne așteptăm ca șeful să ne spună ce avem de făcut, să dea ordine dintr-o postură de supra-altern, iar noi să le executăm, fără a le discuta. Inegalitățile dintre indivizi sunt inerente, iar puterea tinde să fie centralizată. Asta spre deosebire de alte țări cu distanță mică față de putere, în care oamenii contestă autoritatea și consideră că trebuie să fie incluși în procesul decizional.

Suntem considerați a fi locuitorii unei țări colectiviste, în care primează interesele grupurilor largi, ale comunității, ale familiilor extinse, în detrimentul nevoilor și intereselor personale. Ne percepem ca fiind incluși în acest grupuri încă de la naștere și acționăm în baza angajamentului și loialității față de membrii grupului. Există un grad mare de interdependență între

indivizi, utilizăm deseori exprimări la modul plural, întâlnim un grad ridicat de loialitate față de angajator, iar succesul sau eșecul sunt datorate apartenenței la diverse grupuri sociale. În țările individualiste, indivizii își urmăresc propriul interes, dau dovada de independență și prețuiesc un nivel ridicat de autonomie personală, sunt mai egoiști și centrați pe succesul personal.

Scorul 42 pe dimensiunea masculinitate arată că românii sunt mai preocupați de a se înțelege unul cu altul, de a face compromisuri și de a rezolva conflictele în mod amiabil. Prețuiesc timpul liber și văd munca drept un mijloc de a-ți câștiga veniturile pentru a petrece cât mai mult timp cu cei dragi. În prezent, angajații din România au 15 zile libere de la stat, comparative cu Spania, care are 38 sau Albania, cu 21. Un scor ridicat indică o societate mai degrabă masculină, înclinată spre competiție, succes și rezultate, în vreme ce una feminină este preocupată de grija față de ceilalți și de colaborare, empatie, echilibru între viața personală și cea profesională.

Avem un scor foarte ridicat și pe dimensiunea evitarea incertitudinii, care arată că românii sunt foarte anxioși în ceea ce privește viitorul, că au creat instituții și mecanisme prin care să poată controla mai bine ambiguitatea pe care o aduce viitorul, că aderă la reguli și norme, sunt intoleranți la comportamente sau idei neconvenționale, noi, inovative, prețuiesc ideea de a fi tot timpul ocupați și de a depune efort, sunt rezistenți la schimbare, iar siguranța este un puternic motivator al comportamentelor personale. Se tem să nu-și piardă locul de muncă, deseori nu raportează situații de abuz, hărțuire sau mobbing și fac rareori schimbări de job sau de mediu organizațional.

Scorul mediu (52) la orientarea pe termen scurt sau lung arată că România pendulează între a menține legăturile cu trecutul și a face față provocărilor viitorului. Societățile normative, cu un scor mic pe această dimensiune, preferă aderarea la norme și tradiții și sunt foarte rezistente la schimbare, preferând stabilitatea și patriotismul. Pe de altă parte, societățile cu un scor ridicat pe această dimensiune sunt cele care încurajează indivizii să își asume riscuri, susțin antreprenoriatul și inițiativele personale, percep timpul ca pe o resursă limitată și valorizează educația ca un mijloc de a te pregăti pentru viitor. Pun accentul pe a învăța de la celelalte culturi și de a economisi pentru investiții.

Nivelul mic al indulgenței, indică faptul că românii sunt pesimiști și cinici, că nu valorizează timpul liber și starea de bine personală, văd plăcerea și confortul personal ca pe ceva greșit și îi sancționează pe cei care își ghidează viața după impulsuri de moment și dorințe hedoniste; în schimb, îi glorifică pe cei care muncesc din greu și care fac economii, care pun siguranța familiei pe primul loc și care se rețin din a cheltui pe activități de relaxare sau care se supun sistemului complex de norme sociale. Genul acesta de țări au o rată a natalității redusă, oameni care fac puțin sport, care nu pun preț pe emoțiile pozitive, care tind să trăiască o viață nefericită și să se considere deseori neputincioși.

Patruzeci de ani mai târziu, modelul lui Hofstede rămâne unul dintre cele mai influente din domeniul științelor sociale, inspirând numeroase cercetări empirice (Zhou & Kwon, 2020). Cu toate acestea, diversitatea redusă din cadrul rețelelor de cercetători care au abordat acest model, cu accent pe spațiul vestic și în special de orientare psihologică, poate ghida cercetarea modelelor culturale într-un impas al găsirii noilor direcții de cercetare. O colaborare mai bună între echipe de

cercetare interdisciplinare, diverse și incluzive ar putea ajuta. Și unde se poate vedea mai bine această colaborare decât în cadrul ședințelor de lucru?

### **Ședințele la locul de muncă**

Modul în care organizăm și desfășurăm ședințele la locul de muncă sunt extrem de diferite în funcție de domeniul la care facem referire, de componența echipei, de stilul de leadership, de tipul sarcinii sau de obiectivele echipei, de resursele avute la dispoziție și multe altele. Cu toate acestea, sunt câteva caracteristici importante ale ședințelor de care trebuie să ținem cont atunci când vrem să organizăm o ședință reușită.

Ședința poate fi definită ca “o activitate în grup, în cadrul căreia are loc un schimb oral de informații sau de opinii; este o formă instituționalizată a dialogului din organizație, desfășurată după reguli precise, în vederea realizării unui scop bine stabilit, care nu poate fi atins prin nici o altă formă de comunicare orală sau scrisă.” (Tran & Stanciugelu, 2003, p. 196)

Există o serie de recomandări în ceea ce privește ședințele reușite:

- managerul organizează numai când există un scop clar,
- cere participanților să se pregătească din timp pentru ședință și să-și prezinte cât mai concis opiniile,
- se asigură că înainte de începerea ședinței, participanții cunosc agenda de zi,
- alocă timpul necesar fiecărui punct de pe ordinea de zi,
- evită monopolizarea discuției,
- asigură un climat de comunicare adecvat și încurajează participarea constructivă a tuturor membrilor grupului,
- rezolvă cu tact dezacordurile și conflictele,
- asigură tragerea unor concluzii și precizează măsuri și deadline-uri,
- implementează deciziile luate.

Abilitatea de a conduce și de a participa la ședințe este considerată o competență managerială foarte importantă. O anchetă realizată în rândul a 2000 de manageri a arătat că cei care reușesc să organizeze ședințe eficiente sunt percepuți în general ca fiind manageri mai iscusiți atât de către superiori, cât și de către subalterni (Ober, 2009).

Putem întâlni mai multe tipuri de ședințe, în funcție de diverse criterii. Dacă e să ne uităm la scopul întâlnirilor de acest gen, ele pot fi clasificate în:

- ședințe decizionale, în cadrul cărora se pune accentual pe stabilirea modului de îndeplinire a sarcinilor, repartizarea resurselor și organizarea muncii),
- de informare (transmiterea unor decizii, a unor informații necesare procesului muncii, comunicare verticală și orizontală),
- de armonizare sau cooperare între departamente (specifice managerilor între care nu există raporturi de subordonare ierarhică, acestea asigură cooperarea),
- de explorare sau creative (pun accentul pe imaginația și capacitatea de inovare a angajaților, apelează la tehnici creativ- explorative și euristice),

- de incursiune (pornesc de la o idee clară care urmează să fie transformată într-un proiect operațional).

### **Planificarea ședințelor**

Scopul unei ședințe este foarte important, după cum am văzut, întrucât acesta ghidează modul în care ședința este organizată, locația, numărul de participanți etc. Un scop precum îmbunătățirea campaniei de admitere la facultate este prea vag, însă reformularea lui ca modalități concrete prin care putem crește numărul de urmăritori de canalul de Instagram al departamentului în perioada pre-admiterii este mult mai specific, încadrat în timp și mai ușor de evaluat. Un alt exemplu îl poate constitui o ședință a consiliului profesoral prin care se poate vota componența noului birou al departamentului sau o scurtă ședință la început de an școlar, prin care învățătoarea prezintă proiectele majore, calendarul și noii colegi. Cu cât este scopul mai bine definit, cu atât mai ușor va fi pentru noi să-l atingem. Uneori ședințele nu sunt necesare, întrucât un scurt mail sau telefon ar putea rezolva problema ce se dorește a fi soluționată. Nu e nevoie să organizăm ședințe săptămânale ale departamentului, dacă membrii acestuia își fac munca excelent, iar obiectivele sunt îndeplinite. Alteori, deși stabilim ședințe semestriale, e nevoie să creștem frecvența acestora, întrucât obiectivele nu sunt îndeplinite.

Locația se alege în funcție de logistica organizației. Ea trebuie să fie ușor accesibilă tuturor participanților și să fie dotată cu aparatura necesară unei bune desfășurări a întâlnirii. De exemplu, dacă presupune realizarea unei prezentări în fața board-ului de administrație, vom alege o sală cu vizibilitate bună, cu suficiente locuri pentru toți invitații, cu aparatura necesară (laptop, panou de proiectare, videoproiector, sistem audio-video etc.). Majoritatea organizațiilor dispun de o astfel de sală de ședințe. De exemplu, școlile au sală de consiliu, ONG-urile au o sală de întâlniri, firmele au o sală de prezentări sau de protocol etc.

Timpul la care ședința urmează să aibă loc ține cont de agenda participanților. Firmele de IT obișnuiesc să aibă scurte ședințe de 15 minute la începutul zilei, școlile organizează ședințe cu părinții la începutul anului școlar sau al fiecărui semestru, bisericile au întâlniri lunare și dări de seamă, echipele sportive pot avea ședințe scurte de 5-10 minute la începutul sau la finalul fiecărui antrenament, fundațiile pot avea ședințe trimestriale, organizațiile profesionale au o întâlnire formală anuală, acompaniată de ședințe ale grupurilor de lucru ori de câte ori se impune acest lucru. Observăm așadar o mare varietate de tipuri de ședințe în funcție de timpul alocat organizării acestora.

Participanții la ședințe sunt în general indivizi interesați de ordinea de zi. La ședințele publice ale primăriei poate participa orice cetățean care se înscrie pe o listă special destinată acestui eveniment, la întâlnirile corpului profesoral pot participa toți cei care au statut de angajați în școala în cauză, la o conferință anuală a Asociației Sociologilor din România pot participa toți cei care au plătit cotizația și s-au înscris pe lista participanților la conferință, însă la ședințele Comitetului de organizare vor contribui doar cei care au un statut formal în acest sens. La o ședință a departamentului de vânzări al unei companii participă toți membrii departamentului sau dacă discutăm despre ședințe de lucru, cei care participă activ la îndeplinirea obiectivelor unui proiect.

Pe de alta parte, ședințe ad-hoc au loc în fiecare zi, pentru a soluționa probleme specifice. Dar înainte de a organiza ședințe, trebuie să ne întrebăm cine sunt cei care pot contribui la bunul mers al lucrurilor, cine va lua deciziile, de ce informații avem nevoie și cine nu trebuie să lipsească de la întâlnire. E bine să ne asigurăm că toți cei necesari sunt prezenți, dar să păstrăm numărul participanților la un minim posibil, pentru a nu irosi resursele organizației. Nu trebuie neglijate nici tipurile de personalitate, abilitățile de comunicare ale participanților, statutul în cadrul organizației, nivelul de cunoștințe sau agenda personală a fiecărui participant.

Agenda se stabilește de către manager sau de către cel care a convocat ședința, dar poate include pe ordinea de zi și secțiunea altele, unde cei prezenți pot contribui liber cu sugestii sau propuneri de teme de discuție. Pentru a păstra desfășurarea ședinței într-un orizont de timp rezonabil, se recomandă ca ordinea de zi să cuprindă între 5-7 teme de discuție, dar numărul acestora poate varia în funcție de dimensiunea grupului de participanți, de timpul alocat discuțiilor și de momentul din zi în care ședința este organizată. Ședințele cu părinții, de exemplu, sunt în general organizate seara, după programul de muncă al părinților și nu de puține ori depășesc durata a două ore. Multe dintre informațiile expuse în cadrul ședințelor pot fi trimise anterior participanților, pentru a optimiza timpul necesar întâlnirii propriu-zise.

### **Desfășurarea ședințelor**

Punctualitatea participanților este extrem de importantă când vorbim despre ședințe. O mica întârziere din partea unui invitat, coroborată cu alte astfel de mici întârzieri, poate avansa ora de începere a ședinței și cu 20 de minute, timp altfel util discuțiilor și clarificării aspectelor de pe ordinea de zi. Cu excepția situației când managerul organizației sau o persoană cheie pentru buna desfășurare a ședinței întârzie, vom începe întotdeauna la ora stabilită. Cel care conduce ședința se va asigura de buna organizare a acesteia, de începerea la ora anunțată și de finalizarea ei în timp util. Agenda este structurată pe teme. Un mail sau o comunicare oficială precede în general ședințele. În medii mai informale, ședințele pot fi extrem de spontane, stabilite de comun acord cu cei implicați.

Ședința debutează cu salutul și anunțarea ordinii de zi și se încheie cu concluziile ședinței, anunțarea posibilelor deadline-uri pentru proiecte și cu semnarea procesului verbal sau a tabelului de participare la ședința.

Logistica este de asemenea relevantă. Trebuie să ne asigurăm că sala este luminată adecvata, dotată cu aparatura potrivită, că temperatura este ok, sala e aerisită, iar locurile sunt suficiente pentru toți participanții. Modul în care dispunem mobilierul este relevant. O masă rectangulară este indicată acolo unde avem întâlniri formale, iar șeful poate lua loc în capul mesei. Pentru ședințele informale, mesele rotunde sunt cele mai potrivite, întrucât creează impresia egalității. Pentru întâlnirile mai ample, o sală în forma literei U este recomandată, întrucât permite dispunerea participanților astfel încât să poată cu toții să urmărească conversația și să fie atenți la expunerile prezentatorului. Dacă ne gândim la ședințele care au secvențe de training sau workshop, o sală cu mobilier flexibil este recomandată, întrucât putem jongla cu aranjarea scaunelor, cu organizarea grupului și dispunerea participanților în diferite formate. Pentru sălile de clasă sau de

curs, acolo unde e posibil să avem comunicare unidirecțională, deși nu este cel mai recomandat format, s-ar putea chiar să existe un podium sau o zonă destinată prezentărilor și o altă mai mare pentru audiență. Chiar și în acest caz, stimularea participării active a membrilor este întotdeauna încurajată.

### **Încheierea ședinței și follow-up**

Ședința se încheie după ce persoana care a condus discuția se asigură că nu mai sunt alte teme importante de discuție, că toate punctele de pe ordinea de zi au fost atinse, că deciziile importante au fost luate și că fiecare participant știe care sunt sarcinile sale până la următoarea întâlnire. El va evidenția contribuțiile valoroase și va mulțumi membrilor pentru participare. Ulterior, fiecare participant va primi minuta ședinței, care cuprinde un sumar al discuțiilor și deciziilor luate.

### **E-mail-ul ca instrument de comunicare organizațională**

Multe dintre informațiile împărtășite în mediul organizațional astăzi sunt diseminate cu ajutorul căsuței poștale electronice. Când vrem să aplicăm pentru un job, când trimitem o invitație la un eveniment, când răspundem e-mail-ului șefului sau unei solicitări, când ne adresăm instituțiilor statului, când contactăm un furnizor de servicii sau când îi scriem unui coleg de muncă pentru a-l informa despre stadiul unui proiect, recurgem la comunicarea prin intermediul e-mail-ului. Așadar, succesul comunicării cu ceilalți depinde în mare măsură de abilitățile noastre de a compune un mesaj coerent, bine articulat, pentru a ne atinge obiectivele. E-mail-ul reprezintă o modalitate de comunicare rapidă și facilă, care generează un răspuns de multe ori imediat, asta datorită răspândirii din ce în ce mai largi a telefoanelor inteligente. Cu toate astea, tocmai datorită faptului ca e-mail-ul a devenit atât de popular, putem uneori să fim asaltați de acest mijloc de comunicare. Christina Cavanagh (2003) a arătat că un angajat primește în medie 48 de mail-uri pe zi, însă tot ce depășește 25 de mail-uri devine copleșitor, întrucât chiar și un mail simplu necesită uneori până la 5 minute pentru a răspunde adecvat solicitării. Să luăm un alt exemplu. Un profesor universitar poate primi până la 40 de mail-uri într-o zi obișnuită de lucru. Să presupunem că doar unul dintre acestea reprezintă lucrarea unui student, de circa 15 pagini. El va trebui să parcurgă mail-ul, apoi documentul atașat, apoi să își formuleze răspunsul și să trimită conținutul acestuia în scris. Mario Pagliaro (2020) are un articol interesant despre cum e-mail-ul s-a transformat dintr-un instrument de comunicare și colaborare rapidă, într-un puternic stresor și factor perturbator al productivității în mediul academic, în care oferă chiar și o serie de sugestii și recomandări pentru utilizarea e-mail-ului creativ și oportun în activitatea de predare și cercetare. Nu de puține ori, managerii își angajează asistenți personali sau secretari care să răspundă la aceste task-uri mai puțin importante, însă extrem de solicitante, pentru a se putea concentra pe aspectele semnificative ale muncii lor.

Câteva reguli generale se aplică și în cazul e-mail-ului. Asigurați-vă că ați notat bine adresa destinatarului. Utilizați titluri scurte, sugestive, formulate adecvat mesajului, care să sintetizeze esența conținutului, pentru a crește gradul de interes din partea cititorului și probabilitatea ca acesta

să deschidă mail-ul. Folosiți paragrafe scurte, în special la începutul și finalul mail-ului. Utilizați o formulă de adresare adecvată tonului comunicării, relației dintre dumneavoastră și destinatar și stilului de comunicare al fiecăruia. De exemplu, dacă primim un mesaj din partea unui Președinte al comitetului de organizare a unei conferințe științifice la care intenționăm să participăm, nu este indicat să îi răspundem utilizând un ton informal, *Dragă Johnny* (incluzând aici și diminutivul numelui), la fel cum nu îi vom răspunde fratelui mai mic cu apelativul *Stimate domnule doctor Ionescu*.

Nu utiliza majuscule, pentru că acest fapt teste deseori interpretat negativ de către destinatar. E ca și cum ai urla efectiv la cel căruia îi scrii, ceea ce îl pune instant în defensivă, ca să nu mai spunem că este dificil de lecturat și poate fi interpretat ca un gest nepolitic. Poți în schimb să boldezi literele, să folosești scrisul italic sau aldin, dacă vrei să marchezi o secvență. De exemplu, atunci când inviți pe cineva la un eveniment, vei vrea să evidențiezi data și locul evenimentului sau alte informații relevante.

Întotdeauna verifică mesajul înainte să îl trimiți. Un sistem de autocorectare te poate pune în ipostaze din cele mai jenante atunci când înlocuiește cuvinte pe care le-ai utilizat într-un alt context doar pe baza similarității cu cele pe care intenționezi de fapt să le folosești în mesaj. Nu te lăsa distras de dorința de a trimite mail-ul cât mai repede sau de a fi cât mai expeditiv, pentru că s-ar putea să comiți erori impardonabile.

Asigură-te că destinatarul știe cine ești și care este contextul în care primește e-mail-ul din partea ta. Aș putea aici să ofer nenumărate exemple de e-mail-uri primite de la studenți în perioada sesiunii, care au nevoie urgentă de un răspuns, dar care omit să includă informațiile relevante. De exemplu, un e-mail poate suna astfel: “Doamna profesoară, aș vrea să știu cum s-a soluționat problema?” Sau “Ce avem de citit pentru săptămâna viitoare?” În condițiile în care un profesor poate preda într-un semestru unui număr de câteva sute de studenți, nivel licență și masterat, de la diferite specializări, ani de studiu, forme de învățământ etc. Fiecare dintre aceștia are o listă bibliografică proprie, care se regăsește în syllabusul disciplinei și care poate fi consultată oricând înainte de începerea cursului sau pe parcursul semestrului. Altele conțin greșeli de ortografie, formule de adresare improprii, omit informații esențiale sau oferă mult prea multe detalii.

Dacă vrei să trimiți un mail unei liste de destinatari, poți face acest lucru utilizând rândul carbon copy (dacă vrei ca toți destinatarii să vadă lista celorlalți care au primit informațiile) sau blind copy (dacă vrei ca identitatea celorlalți destinatari să rămână confidențială). Un alt exemplu poate suna astfel: “Buna ziua, doamna profesoară! Aș vrea să îmi coordonați lucrarea de licență, întrucât am un interes deosebit pentru materia dumneavoastră și temele de cercetare pe care le abordați”, însă mail-ul are în CC lista întregului departament de la facultate.

Se recomandă ca pentru mail-urile profesionale să utilizezi o semnătură personalizată, care să includă numele și prenumele, titulatura, numele organizației pe care o reprezinti și eventual un link către profilul de pe o platformă de socializare, precum LinkedIn, de exemplu, sau către un site personal, dacă dispui de unul. În cazul în care lucrezi în servicii, poate că numărul de telefon îți poate asigura o bază mai largă de clienți sau poate facilita procesul de comunicare directă cu aceștia.

Deseori, organizațiile mari au un manual de brand, care specifică inclusiv tonul vocii, tipul de comunicare acceptat, formula de adresare corectă, stilul formal sau informal sau procedurile explicite pentru lista persoanelor cu care poți comunica prin intermediul e-mail-ului în situații specifice, perioada din zi în care poți trimite mail-uri sau termenul pentru a răspunde la acestea, tipul de documente care pot fi distribuite cu ajutorul e-mail-ului sau politica privind confidențialitatea informațiilor.

E-mail este extrem de răspândit în mediul organizațional, ca instrument de comunicare cu superiorii și colegii sau clienții. La fel de întrebuințat este atunci când ne referim la comunicare interpersonală, cu familia, prietenii, rudele apropiate sau îndepărtate, cu vecinii sau cu medicul de familie sau, antrenorul personal. Mulți îl folosesc în scop comercial, pentru a-și extinde rețeaua de clienți sau pentru a convinge oamenii să participe la diferite evenimente, să se înscrie la cursuri, să achiziționeze un pachet turistic sau să își extindă abonamentul la un produs sau serviciu.

### Exerciții:

1. Ești prodecanul facultății. Urmează să convoci o ședință la care vor participa trei alți profesori ai facultății tale pentru a organiza un eveniment dedicat Zilelor Carierei. Pregătește un mail prin care îi vei anunța pe cei trei profesori că va avea loc această întâlnire, stabilește agenda pentru discuții, durata, locul și sarcinile pe care le vei delega fiecăruia dintre cei trei.
2. Alege una dintre următoarele situații: o ședință a consiliului județean, o întâlnire cu părinții, o întâlnire a asociației studenților, o întâlnire pentru un parteneriat de afaceri (lansarea unei noi cafenele) sau orice ședință la care ai participat de curând. Identifică: scopul întâlnirii, agenda, participanții, logistica și rezultatele întâlnirii.
3. Identifică o listă de zece dificultăți de comunicare ce pot apărea pe parcursul unei ședințe de lucru. Detaliază scopul și contextul în care aceasta are loc.
4. Compune un e-mail pentru a invita studenții să trimită un abstract pentru Conferința Internațională a Studenților din Științele Comunicării.
5. Compune un e-mail pentru a te prezenta unui profesor și a solicita înscrierea la un curs opțional.
6. Compune un e-mail prin care te prezinți părinților clasei la care tocmai ai fost desemnat ca diriginte.
7. Compune un e-mail pentru colegii din anul tău de facultate, prin care să-i anunți datele celor patru examene din sesiune și disponibilitatea de a fi contactat pentru informații suplimentare.
8. E-mail-urile sunt folosite nu doar în scop de comunicare interpersonală, ci și în scopuri comerciale sau științifice. Citește articolul Sheehan, K. B. (2001). E-mail survey response rates: A review. *Journal of computer-mediated communication*, 6(2) și prezintă pe scurt opinia autorului privind motivele pentru care consideră că e-mail-ul nu s-a demodat.
9. Citește articolul lui Pagliaro, M. (2020). Enhancing the use of e-mail in scientific research and in the academy. *Heliyon*, 6(1), e03087 și discută cu un coleg despre ideile pe care acesta le prezintă. Ce alte sugestii sau recomandări ai propune tu pentru utilizarea eficientă a e-mail-ului?



## Bibliografie:

- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 144, 145-170.
- Curşeu, P. L., Schalk, R., & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 628-652.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition. USA: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Tran, V., Stănciugelu, I. (2003). *Teoria comunicării*, comunicare.ro
- Hofstede Insights. Country comparison tool. <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>
- Cavanagh, C. (2003). *Managing your e-mail: Thinking outside the inbox*. John Wiley & Sons.
- Ober, S. (2009). *Business communication* (seventh edition), London: Cengage Learning.

## Capitolul 5

### Comunicarea interculturală

#### Ce este cultura?

Numeroase definiții au fost oferite culturii. Părintele antropologiei culturale, Edward Burnett Tylor (1832-1917) definea cultura drept ”un ansamblu complex ce include cunoașterea, credințele, arta, morala, dreptul, tradițiile și orice alte producții și modalități de viață create de om ca membru al societății (apud. Georgiu, 2010, p. 36). Geertz (1973) vine cu o definiție sintetică, considerând că ea poate fi privită ca ”o structură de semnificații transmisă istoric” (p.89). Cultura poate desemna fie o sumă a tuturor operelor de artă construite de către umanitate în general sau de către o comunitate în particular, dar și o sumă a valorilor, normelor, instituțiilor unei civilizații, cu toate formele de manifestare ale acestora (valori, credințe, stiluri de viață, obiceiuri, tradiții, expresii standard etc.). Știm de la Ruth Benedict și Marcel Mauss că societatea se exprimă simbolic prin tradițiile și instituțiile sale, printre care religia, familia și statul ocupă un loc central.

Cultura se transmite din generație în generație, prin norme și valorile pe care le preluăm de la părinții și bunicii noștri, fiind regăsită la numeroase niveluri: universal, național, interpersonal și personal. Componentele cu caracter universal sau universalizabile, cum le numește Murdock (apud. Grosu, 2003, p. 23), sunt: normele sociale, calendarul, prepararea hranei, curtoazia, căsătoria, credințele, ritualurile și modalitățile de îngrijire a sănătății. Fenomenele culturale sunt trăite de către fiecare individ în parte, prin raportare la sine, la relația cu alții și cu lumea la modul general, dar ele trebuie încadrate și valorizate într-un timp și spațiu.

În sens larg, cultura înseamnă ”totalitatea modurilor de gândire, comportament, interacțiune și comunicare transmise de la o generație la alta prin limbaj și toate celelalte mijloace de comunicare, inclusive gesturi, picturi, scrieri, arhitectură, muzică, modă sau hrană” (Osborne & Van Loon, 1996, p. 144).

Jean Caune (2000) spune că orice cultură trebuie ”înțeleasă prin universul de semnificații pe care fiecare și-l poate construi cu ajutorul relațiilor sale cu alții și cu lumea” (p. 35). Malinowski (1968) definește cultura prin raportare la natură, făcând distincția între ceea ce este creat, dobândit versus ceea ce este înăscut. Pentru el, cultura este o colecție de instrumente și bunuri de consum, hărți organice ce pot regla diverse grupuri sociale, idei, artă, credințe și tradiții. Ralph Linton (1986), pe de altă parte, face referire la modul în care cultura este transmisă din generație în generație, afirmând că ea poate fi definită drept ”o configurație a comportamentelor învățate și a rezultatelor lor, ale cărei elemente sunt împărtășite și transmise de membrii unei societăți date” (p. 33). Prin intermediul culturii, individual ajunge să se integreze în grupuri, să aparțină și să se identifice cu ceilalți membrii, găsind puncte comune.

Deseori cultura a fost descrisă folosind metafora icebergului. La baza acestuia, sub apa se află credințele și valorile, care ne ghidează emoțiile, gândurile și comportamentele. Ceea ce vedem noi, sub forma de artefacte, vestimentație, clădiri, simboluri, comportamente, au de fapt în spate

tocmai aceste norme și valori învățate încă din copilărie. Ce putem vedea? Vestimentația altor persoane, muzica pe care o ascultă, stilul de prezentare personală, machiajul, mâncarea, tradițiile de diverse tipuri. Cu ele luăm contact atunci când vizităm un nou oraș, de exemplu. Aceste aspect ușor observabile, precum arhitectura clădirilor, limba, muzica, pictura, tradițiile, sărbătorile și gastronomia locală, religia, glumele, sunt cele care ne ajută să înțelegem asemănările și deosebirile culturale. Dar deseori suntem supuși stereotipizării, întrucât reducem mediul înconjurător la categorii presetate, cu care minții noastre îi este mai ușor să opereze. E ca și cum am folosi o hartă pentru a ne orienta, dar e important să vedem ce hartă folosim. Este cea potrivită sau am simplificat noi prea mult, pentru a putea să ajungem mai ușor la destinație. Ce scală folosim? Cât de îndeaproape putem să observăm mediul? Cât de în profunzime merge cunoașterea noastră atunci când ne raportăm la alte culturi?

### **Tipuri de studii culturale**

Atunci când studiem cultura, putem să ne aplecăm asupra unei singure culturi, în încercarea de a-i descifra specificațiile. De exemplu, vrem să vedem modalități de creștere a copiilor cu vârsta cuprinsă între 0 și 3 ani la triburile din Africa subsahariană, modalități de mediere a conflictelor în comunitatea rromă din Sudul României sau fenomenul pelerinajului religios în Moldova. Alteori, vom vrea să avem o imagine comparativă și vom încerca să vedem prin ce anume se deosebește pelerinajul în religia ortodoxă, față de cea catolică sau musulmană, vom vrea să evidențiem avantajele sistemului de educație din țările nordice cu cele din estul Europei sau politicile privind concediul de maternitate din SUA și Estonia. Acestea sunt studii comparative sau transculturale.

Avem apoi studii interculturale, care cercetează interacțiunile dinamice dintre două sau mai multe culturi, la nivel micro-social, centrându-se pe persoane și grupuri. Putem aici să vedem cum influențează migrația relațiile din cadrul familiei extinse sau cum individualismul accentuează ideea de succes personal și reușita economică la indivizii proveniți din țări collectiviste sau cum distanța față de putere își pune amprenta asupra comportamentului de vot al indivizilor de vârsta a treia.

Nu în ultimul rând, întrucât cultura se transmite prin intermediul limbii și al limbajului, vom putea identifica studii de comunicare monoculturală, transculturală și interculturală. Deseori, dat fiind faptul că numeroase domenii științifice abordează relația individului cu cultura, vom vedea abordări trans și interdisciplinare, combinând antropologia culturală cu sociopsihologia și psihologia socială, istoria, estetica, științele comunicării etc.

Facem în final distincția între cultura nematerială, constând în ansamblul ideilor, cunoștințelor și credințelor specific unei societăți, și cea materială, desemnând ansamblul valorilor fizice dintr-o societate.

La nivelul analizei, studiile din domeniul comunicării interculturale se vor diferenția pe trei planuri: microsocial, care implică persoane și grupuri, mezosocial, abordând grupuri mari, întreprinderi sau organizații și macrosocial, care vizează sectoare mari de activitate și forme de societate, cu identități de ordin etnic, național și istoric (Demorgon, 2007, în Georgiu, 2010, 118).

## Metafore ale culturii

Numeroase metafore au fost folosite de-a lungul timpului pentru a înțelege mai bine conceptul de cultură. Andra Șerbănescu (2007) trece în revistă câteva dintre aceste metafore în cartea sa *Cum gândesc și cum vorbesc ceilalți: prin labirintul culturilor*.

1. Păpușile etnografice reprezintă o modalitate comercială foarte răspândită de a transmite aceste diferențe între cultură. Sintetizând elemente legate de aspectul fizic, vestimentație și tradiții locale, păpușile etnografice pot fi o reprezentare sumară, stereotipică a imaginii locuitorilor. Imaginile de la jocul de cărți Păcălici sintetizează și ele foarte bine aceste diferențe, iar copiii sunt familiarizați cu ele încă de la vârste fragede.
2. La fel, miturile și poveștile le sunt prezentate copiilor încă din primii ani de viață. Toate basmele, poveștile, legendele spuse copiilor seara la culcare sau citite în grădiniță vin să îi pregătească pentru lumea exterioară. Prin viu grai, ele sunt transmise din om în om, dar deseori suferă modificări, păstrându-și însă morala și forța învățămintelor menite să modeleze comportamente.
3. Amestecurile/mixurile de tipul ghiveciului, bolului de salată sau al borcanului cu bomboane sunt imagini familiare, reprezentative pentru acest melanj de elemente culturale specific fiecărui spațiu geografic și fiecărei perioade istorice. Combinate, ele dau naștere unui sistem cu totul nou, diferit de suma părților componente.
4. Un organism viu, în permanentă schimbare și adaptare, care are o limită externă, o graniță, pe care însă unii indivizi o pot depăși. Granița aceasta poate însă fi și foarte permisivă cu cei din afară, acceptând influența altora, dar și modelându-i după propriile reguli.
5. O hartă mentală sau cognitivă care ne ajută să ne orientăm mai bine, să ne ghidăm, să luăm decizii, să ne conformăm sau să acționăm diferit de ceilalți. Cu cât cunoaștem mai bine harta, cu atât mai liber ne vom mișca în interiorul culturii. Cu cât o internalizăm mai bine, cu atât mai mult vom automatiza unele reacții și vom acționa fără a mai percepe conștient mecanismele care ne-au determinat să ne comportăm într-un mod anume.
6. O trusă de unelte, fiecare util pentru a face față unei situații specifice. De exemplu, când mergem într-o țară diferită, precum Japonia, vom ține cont de ritualul ceaiului sau de modalitatea de a saluta un superior ierarhic sau de cutumele locale privind oferirea de cadouri. Dacă vom merge în Maroc, ritualul de servire a băuturilor locale va diferi semnificativ.
7. O busolă care ne indică direcția în care ne deplasăm. Cultura văzută ca o busolă ne permite să ne ghidăm, să descifrăm semnificații și să înțelegem diferențele față de propria noastră cultură, să ne poziționăm adecvat și să nu ne rătăcim. Să descoperim trasee prin care putem să ajungem la destinația stabilită.
8. Un software al minții umane, care reprezintă în acest caz hardul pe care rulează programul. Cultura se referă astfel la o soluție pe care o comunitate a găsit-o la problemele cu care s-a confruntat și care aplicată după un set de algoritmi, îi permite individului să ia decizii corecte, să rezolve probleme și să recompună soluții mai vechi sau chiar să creeze soluții noi.

9. O ceapă, cu foi peste foi, pe care odată ce le desprinzi, vei avea oportunitatea de a ajunge la esența culturii. Durează uneori o viață întreagă să înveți regulile unei culturi străine. Strat după strat, ea ni se relevă în adevărata-i frumusețe și ne permite să îi cunoaștem secretele.

10. O roată, al cărui ax central, butucul reprezintă baza, centrul, iar fiecare spiță face referire la câte o subcultură, existând evident și contraculturi, adică subculturi incompatibile cu celelalte dintr-o societate.

11. O orchestră, o comunitate culturală a unor actori sociali ce cântă împreună. Este însă important, cum spunea Daniel Bournoux (2000, p. 29) să cântăm ”în armonie cu partiturile celorlalți și cu codurile în vigoare”, întrucât o muzică disonantă, incoerentă, fără un dirijor experimentat, fără a respecta tempoul și notele muzicale, tinde să se transforme într-o improvizație de proastă calitate, într-o orchestră fără dirijor, ”fără reguli, care amestecă gamele, partitura și soliștii, specialiștii și amatorii, valorile și non-valorile, o lume ce seamănă cu un bazar multicultural, un spațiu simbolic ce a devenit practic incontrollabil” (Georgiu, 2010, p.90).

### **Caracteristici ale culturii:**

1. Cultura trebuie privită ca un sistem, alcătuit din numeroase subsisteme constitutive, care împreună alcătuiesc un tot unitar, coerent, dar care este și în permanentă schimbare. Localizarea geografică a unei culturi de exemplu poate influența vestimentația oamenilor, arhitectura sau structura clădirilor, alimentația, tipul de ocupații etc. Tehnologia a influențat modul de deplasare al oamenilor, frecvența și tipul interacțiunilor dintre culturi, conflictele și modul de a le soluționa. Globalizarea, evoluția mijloacelor de comunicare, migrația, încălzirea globală, terorismul, multilingvismul, toate aceste fenomene contribuie la modificări culturale, la schimbări ale relațiilor dintre oameni, culturi, comunități, societăți, civilizații.

2. Cultura se transmite prin semne și semnificații, de la o generație la alta. Muzeul Louvre, MOMA, piramidele din Egipt, Disneyland, Machu Picchu, Marele Zid Chinezesc, World Trade Center reprezintă toate simboluri ale unor culturi diferite, fiecare îmbibată cu arome specifice. Gesturile oamenilor, cuvintele, expresiile, atitudinile lor, folosirea distanțelor fizice sau mentale, convențiile sociale, tradițiile, sunt expresii ale culturilor de pe glob. Crucea sau Biblia creștină, Coranul sau statuia lui Buddha, coafurile ca semn distinctive al apartenenței la o cultură muzicală, tatuajele, stilurile vestimentare, uniforme sau porturile populare, împodobirea bradului de Crăciun sau postul Paștelui, Ramadanul sau Sărbătoarea Recunoștinței sunt convenții pentru membrii acelei culturi.

3. Cultura se transmite prin procesul de enculturare. Prin intermediul socializării, copilul învață încă de la vârste fragede ce este acceptat și ce nu, care sunt regulile comunității, ce semnifică acțiunile celorlalți, care sunt normele ce trebuie respectate, ce se întâmplă atunci când ne abatem de la acest set de reguli, când este potrivit să te comporți într-un anumit fel, ce semnificație au gesturile și vorbele altora, ritualurile și rutinele. Procesul de enculturație poate fi însă deprins și prin intermediul educației formale, dobândite în grădiniță, școală, facultate, prin expunerea la un sistem educațional cu toate prevederile acestuia, cu normele și

condiționările specifice. Evident, fiecare societate are propriul sistem cultural, care poate fi similar altora, dar în același timp distinct față de toate celelalte culturi, ceea ce face deseori dificilă integrarea într-o nouă cultură pentru un individ care nu a fost familiarizat anterior cu aceasta.

4. Cultura se referă atât la un proces social, cât și la unul personal, individual. Ea se află sub semnul unei comunități și a regulilor pe care membrii acesteia l-au agreat, l-au consolidat și transmis din generație în generație, dar fiecare individ este liber să prelucreză aceste reguli și norme, valorile primite și să adere în totalitate la acestea sau să se supună doar unui set restrâns de cerințe. Conformarea îi va permite să se integreze mai ușor în grup, iar nerespectarea regulilor îl vor marginaliza și chiar conduce spre excludere, dacă devierea de la norme este atât de pronunțată.

5. Totodată, cultura, spune Andra Șerbănescu, este o structură polifonică. Ea presupune coexistența unui grup de indivizi, fiecare diferit față de ceilalți, cu propriile particularități, cu personalitatea, temperamentul, identitatea, credințele, atitudinile, reprezentările proprii. El va interacționa cu alții mai mult sau mai puțin similari lui, va călători, va cunoaște noi culturi, va asimila elemente din culturile lumii, se va transforma, va accepta sau refuza aceste influențe, le va adapta la propria istorie de viață, le va integra, respinge sau altera, pentru a putea acționa. Nu trebuie neapărat să intrăm direct în contact cu elementele unei alte culturi, fizic, ci putem prelucra informații din discuții cu alții sau prin expunerea la date specifice acestei culturi din pictură, cinematografie, beletristică sau alte produse culturale. În același timp, în cadrul unei culturi regăsim grupuri diverse, cu interese, motivații, trăsături specific legate de vârstă, gen, așteptări, preocupări. Aceștia coexistă și se influențează reciproc, contribuie la perpetuarea valorilor culturale, dar și la modificările culturii și inovație.

6. Culturile s-au adaptat în permanență schimbărilor survenite fie din interiorul propriului sistem, fie din exterior. Odată cu globalizarea, intensificarea comunicării și a turismului, migrației și consolidării relațiilor politice și a schimburilor comerciale, culturile intră în contact. Ele devin atât de complexe încât se bazează pe transmiterea codificată a simbolurilor de la o generație la alta, prin intermediul limbajului. Revoluțiile din domeniul tehnologiei informatice și de comunicare au un impact puternic asupra culturilor și relațiilor dintre acestea, efecte din ce în ce mai intens cercetate în ultima perioadă. Nu în ultimul rând, schimbările geopolitice reconfigurează sferele de influență, relațiile comerciale și politice dintre state, pun presiune asupra interferențelor culturale și accentuează diferențele și asemănările dintre culturi. Leclerc (2003, p. 10) spunea că am ajuns să trecem de la o eră a autonomiei culturale a societăților la una a ”generalizării interrelațiilor și comunicațiilor”, în care primează procesele interculturale. Am făcut trecerea de la ”o lume a civilizațiilor izolate, bazate într-o oarecare măsură pe spații și timpuri diferite, la o lume unică, ce este caracterizată de același spațiu (piața mondială), de același timp (sincronicitatea tuturor evenimentelor) și de nașterea unei comunicări și comunități mondiale (Leclerc, 2003, p. 12).

## **Cultură și limbaj**

Limbajul este calitatea care ne deosebește de regnul animal. Prin intermediul său, cultura se poate transmite de la o generație la următoarea. Oamenii și-au pus de-a lungul timpului tot felul de întrebări, care au primit răspunsuri diverse, sub forma ideilor, perspectivelor sau concepțiilor despre viață. Multe dintre ele au întrunit acordul majorității și au devenit astfel credințe. Credințele stau la baza criteriilor de apreciere a binelui și răului, frumosului și urâtului, moralului și imoralului. Astfel se formează valorile umane. Din valori derivă normele, văzute ca reguli de comportament. Unele sunt acceptate, prescrise, altele sunt respinse, pedepsite, proscrie. Comportamentele model devin tipare larg acceptate în grupuri și sunt internalizate drept tradiții, vor fi mai apoi transmise noilor generații, fie prin imitare spontană (socializare), fie prin învățare sistematică (educație). Unele comportamente sunt apreciate, devin normale, în vreme ce altele deviate, neconforme, sunt pedepsite sau descurajate. Toate aceste criterii formale prin care societatea apreciază binele și răul, normalul și anormalul constituie moravurile.

“Valorile, normele, tradițiile și moravurile care pot răspunde satisfacerii unor necesități sociale fundamentale – și deci sunt apte să îndeplinească o funcție socială fundamentală – s-au asamblat în entități de sine stătătoare și au devenit instituții. Astfel, tradițiile și moravurile de existența spirituală și morală au devenit religie, cele de perpetuare au devenit familie, cele de formare a tinerelor generații au devenit educație, cele de producere a bunurilor materiale au devenit economie, cele de refacere a sănătății au devenit medicină, iar cele de ordine au devenit guvernare” (Grosu, 2003, p. 26).

Atunci când în interiorul unei culturi coexistă mai multe etnii, acestea vor tinde deseori să se raporteze la celelalte culturi prin prisma celei proprii. Numim acest fenomen etnocentrism. Vor prelua propria cultură ca un etalon pentru ceea ce este bun, moral, frumos, acceptat, normal. Distincția aceasta între noi și ei duce la categorizare, la stereotipizare și la discriminare. Întotdeauna grupul propriu va fi cel favorizat, cel bun, normal, superior, opus celui alt diferit, disprețuit. Știm din istorie că populațiile s-au delimitat inițial cultural, prin etnii și mai apoi teritorial, prin state, apărând astfel naționalismul.

## **Diversitatea culturală**

Pentru a ilustra diferențele culturale, sociologii și antropologii au propus mai multe modele teoretice. Dintre acestea, vom prezenta pe scurt în cele ce urmează modelele lui Kluckhorn și Strodbeck (1961), Hall (1976), Hofstede (1984) și Inglehart și Welzel (2013).

1. Modelul lui Clyde Hay Kluckhorn, Fred Strodbeck și Florence Kluckhorn (1961) a pornit de la analiza culturii americane. În lucrarea lor din 1952, Kroeber și Kluckhorn inventariază nu mai puțin de 164 de definiții ale conceptului de cultură, date de psihologi, antropologi, filosofi, istorici sau sociologi. Cultura, considera Kluckhorn este moștenită, este un comportament învățat social, prin educație și socializare. Noi preluăm de la generațiile anterioare o serie de modele comportamentale. ”Cultura constă în modele implicite și explicite ale comportării și pentru comportare, acumulate și transmise prin simboluri, incluzând și realizările lor în unelte. Miezul esențial al culturii constă din idei tradiționale, apărute și

selectate istoric, și, în special, din valorile ce li se atribuie; sistemele de cultură pot fi considerate, pe de o parte, produse ale acțiunii și, pe de altă parte, elemente ce condiționează acțiunea viitoare”, afirmau Kroeber și Kluckhorn (1952, p. 181). Întrucât există diferite probleme pentru fiecare individ, soluțiile pe care le găsim pentru problemele noastre diferă în funcție de cultura în care suntem imersați și de orientările valorice existente. Există cinci valori principale spun ei, definite ca preocupări generale ale oamenilor din toate culturile și trei tipuri de răspunsuri posibile pentru fiecare dintre aceste valori:

Întrebarea principală	Trei posibile răspunsuri
1. Care este esența naturii umane?	Răul, nu poți avea încredere în oameni, pentru că fiind fundamental răi, trebuie ținuti atent sub control.
	Mixtă, există și oameni răi și buni. Ei trebuie îndrumați ca să devină buni.
	Binele, toți oamenii se nasc buni de la natură, dar societatea îi schimbă, îi pervertește.
2. Care este relația dintre om și natură?	Oamenii sunt subordonați naturii, nu o pot schimba. Viața lor se ghidează după intervenția forțelor externe, precum moștenirea genetică sau destinul.
	Oamenii trăiesc în armonie cu natura.
	Oamenii domină natura, o cuceresc și răspund provocărilor acesteia.
3. În ce raport ne aflăm cu timpul?	Oamenii trebuie să privească spre trecut și să învețe din experiențele anterioare, trebuie să continue tradiția.
	Oamenii trebuie să trăiască clipa, să fie ancorați în prezent, să nu-și facă griji pentru ce le rezervă viitorul.
	Oamenii trebuie să se orienteze înspre viitor, să își stabilească obiective și să le urmărească, să își planifice acțiunile și să se sacrifice pentru atingerea obiectivelor.



4. Care este cea mai bună formă de activitate?	A fi: nu sunt necesare realizări mărețe, simpla existență este suficientă.
	A deveni: scopul omului este de a crește, de a se dezvolta, de a se realiza.
	A face: măsura fiecăruia este dată de ceea ce el construiește, de ce lasă în urmă, de ce înfăptuiește el singur.
5. Care este cea mai bună formă de organizare socială?	Societatea ierarhică, formată din conducători și conduși.
	Societatea colaterală, cooperantă, în care te sfătuiești cu ceilalți pentru a lua cele mai bune decizii.
	Societatea individualistă, fiecare individ își ia viața în propriile mâini și răspunde pentru faptele sale.

2. Modelul lui Edward Hall (1976), considerat părintele comunicării interculturale, face diferența dintre culturile monocronice și cele policronice. În culturile monocronice, indivizii consideră că activitățile se desfășoară succesiv, una după alta, fapt pentru care este recomandabil să ne concentrăm pe fiecare eveniment pe rând. În culturile policronice, însă, evenimentele se desfășoară simultan, așadar vom folosi atenția distributivă. Un accent important este pus pe conceptul de punctualitate. În culturile monocronice, întârzierile nu sunt acceptate. Punctualitatea este importantă, iar abaterile de la această regulă aduc după sine penalizări, fie că vorbim despre prejudicii de imagine sau sincope relaționale. În culturile policronice, indivizii sunt mai relaxați cu privire la noțiunea de timp. Evident, distribuția culturilor se realizează pe un continuum de la culturile puternic monocronice, în care întârzierile sunt total inacceptabile la cele policronice, în care întârzierile sunt frecvente și de durată:

Monocronice	China, Japonia	Punctualitatea este importantă, lipsa de punctualitate constituie o ofensă personală.
	Australia, Elveția	Punctualitatea reprezintă un mod de viață.
	Canada, SUA	Punctualitatea este așteptată și apreciată.

Policronice	Italia, Portugalia	Punctualitatea este importantă, dar poți întârzia maxim 15 minute.
	Algeria, Islanda	Punctualitatea este aproximativă.
	America Latină, Orientul Mijlociu	Întârzierile sunt frecvente.

Apoi, Hall face diferența între culturile cu grad ridicat și cele cu un grad scăzut de dependență contextuală. În țările care fac parte din prima categorie, individual acționează în funcție de context, în baza unor asumptii împărtășite de către toți membrii grupului, cuvintele sunt de prisos, întrucât toți știu care sunt normele și așteptările, indivizii se cunosc reciproc, au un trecut comun, relații stabile și sunt foarte rezistenți la intruziuni externe sau la schimbare. Nonverbalul joacă un rol puternic în comunicare. De exemplu în cultura japoneză, ceremonia ceaiului constituie un foarte bun exemplu pentru gradul ridicat de dependență al individului de context. În țările din a doua categorie, cele cu un grad scăzut de dependență contextuală, comunicarea directă, față în față, prin intermediul cuvintelor explicite, este foarte importantă, textul se bazează pe argumente logice, informația este structurată și așteptările individului sunt comunicate direct, schimbările sunt încurajate și binevenite. Este exemplul țărilor occidentale, în general, în care accentul cade pe individ, nu pe grup și în care granițele dintre culturi sunt permeabile.

3. Geert Hofstede (1984) lansează teoria variației culturale, bazate pe un model care inițial a cuprins cinci dimensiuni, ulterior adăugând-o în 2010 pe cea de-a șasea.

Dimensiuni			
1. Individualism vs. colectivism	Individualism: SUA, Olanda	Colectivism: Columbia, Pakistan	
2. Masculinitate vs. feminitate	Masculine: Venezuela, Italia	Feminine: Suedia, Norvegia	
3. Distanță mică față de putere vs. distanță mare	Mică: Austria, Noua Zeelanda	Mare: Mexic, Filipine	
4. Evitarea incertitudinii	Scăzută: Singapore, Danemarca	Ridicată: Grecia, Portugalia	
5. Orientarea temporală	Pe termen scurt: SUA, UK	Pe termen lung: China, Coreea, India	

6. Răsfăț vs. cumpătare	Răsfăț: SUA	Cumpătare: Rusia
-------------------------	-------------	------------------

Prima dimensiune face diferența între țările în care indivizii se ghidează după propriile reguli, în care pun accentul pe sine și pe nevoile personale, sunt independenți, autonomi, își asumă responsabilitatea propriilor decizii, prețuiesc intimitatea și spațiul personal, își exprimă ușor punctul de vedere și acceptă inegalitatea între indivizi. Țările colectiviste, dimpotrivă, pun accentul pe grup, sistemul social este rigid, se apreciază colaborarea și cooperarea, conformismul, răspunderea colectivă, respectarea normelor de grup și loialitatea și moralitatea.

Societățile masculine sunt cele care cultivă valori precum puterea, succesul, agresivitatea, banii, ambiția, competiția și inegalitatea de gen. În cele feminine, primează prietenia, înțelegerea, egalitatea de gen, compasiunea, colaborarea, modestia, generozitatea, solidaritatea.

Culturile care au o distanță mare față de putere sunt cele în care indivizii consideră că este dificil să accezi pe scara socială, ierarhia este prestabilită, inegalitățile sunt mari, puterea și autoritatea sunt de necontestat, statutul și rangul trebuie respectate, există conducători și conduși. Descendența familială, vârsta, relațiile, titlurile, educația conferă drepturi superioare unora.

În țările în care evitarea incertitudinii este foarte mare, oamenii au un nivel ridicat de stres și anxietate atunci când se gândesc la ce le rezerva viitorul, preferă stabilitatea socială, regulile rigide, formale, evitarea riscurilor, respectarea tradiției și a preceptelor religioase. Tot aici regăsim tabuuri multiple, xenofobie, naționalism, extremism, fundamentalism, justificate de respingerea altor idei, influențe și schimbări venite din exterior.

Țările cu orientare pe termen lung sunt cele care prețuiesc ideea de austeritate, perseverența, planificarea activităților pentru atingerea unui obiectiv important și angajarea într-o singură activitate semnificativă. Sunt societăți monocronice, în general orientate înspre viitor.

Țările cu un nivel ridicat de răsfăț sunt cele în care oamenii pun accent pe starea de bine momentană, în care întâlnim un procent mare de oameni care se declară fericiți, se pune accent pe libertatea de exprimare, pe modalități diverse de petrecere a timpului liber, împreună cu prietenii, pe cheltuieli pentru îndeplinirea nevoilor și dorințelor hedoniste, fiecare individ este liber să ia propriile decizii, iar rolurile de gen sunt permissive.

Culturile diferă în funcție de cele șase dimensiuni și pot fi plasate pe un continuum pe fiecare dintre aceste categorii. În același timp, în cadrul unei culturi coexistă tendințe din ambele sfere ale unei dimensiuni, astfel că în loc să scorăm fiecare dimensiune, mai util poate fi să comparăm culturile între ele, pentru a înțelege asemănările și deosebirile și pentru a înțelege mai bine patternurile culturale, care pot suferi modificări importante în timp. Diferențele dintre culturi pot fi înțelese și dacă ne raportăm la factorii geografici, politici, istorici, economici, religioși sau sociali care le-au influențat.

4. Modelul lui Ronald Inglehart și Christian Welzel (2013) pornește de la World Values Survey și încearcă să creioneze o hartă culturală a lumii, realizând clustere de țări care sunt similare sub aspect cultural pe două dimensiuni: valori tradiționale versus seculare, respectiv valori ale

supraviețuirii versus auto-exprimare. Valorile se leagă și de dezvoltarea economică a unei țări. Putem astfel observa țări în care predomină sectorul manufacturier sau cel al serviciilor, dar ambii autori sunt de părere că religia și moștenirea culturală și istorică a unui stat reprezintă factori importanți în această ecuație. Clusterizarea se bazează pe similaritatea valorică, nicidecum pe apropierea geografică.

Țările care împărtășesc preferința pentru valorile tradiționale pun mare accent pe religie, pe relațiile intergeneraționale, pe rolul supunerii în fața autorității, pe valorile familiale și standarde absolute. Aceste societăți resping divorțul, eutanasierea și avortul și blamează suicidul. Sunt în general societăți în care indivizii se mândresc cu valorile naționale și pun accent pe ceea ce îi diferențiază de alte popoare, pe moștenirea culturală văzută ca o mândrie națională. Țările cu valori seculare, pe de altă parte, au o toleranță mai ridicată față de divorț, avort și eutanasiere, consideră religia ca fiind importantă, dar nu primordială, iar valorile familiei tradiționale sunt văzute ca o alternativă, dar nu ca un standard absolut, de neclintit. Acceptă în mai mare măsură diversitatea sub toate aspectele sale.

Valorile de supraviețuire sunt cele care permit clusterizarea țărilor pe baza dezvoltării economice și a siguranței fizice a locuitorilor. Sunt țări în care nivelul de încredere este relativ scăzut, în care oamenii se luptă pentru propriile nevoi, au în vedere nivelul de bază al piramidei lui Maslow și abia după ce acestea sunt satisfăcute pot privi cu speranță către nevoi de afiliere, de stimă de sine sau de auto-realizare. E greu să te gândești la romane citite și cursuri de dezvoltare personală când nu ai un acoperiș deasupra capului și când ai constant grija zilei de mâine. În zonele de conflict sau cele în care inegalitatea de gen e foarte mare, nu poți să îți faci planuri pe termen lung, pentru că fiecare zi este o nouă provocare. Pe de altă parte, țările care valorizează auto-exprimarea sunt cele care ținesc spre starea de bine, spre o calitate ridicată a vieții și exprimarea potențialului individual sub multiplele sale forme. Sunt societăți care aduc la masa discuției subiecte precum protecția mediului, migrația, orientarea sexuală, egalitatea de gen, încrederea interpersonală, moderația politică și alte subiecte similare. O mare influență o are în aceste țări și îmbrățișarea valorilor democratice, care pun accent pe carta drepturilor omului și pe acceptarea diversității, pe încurajarea reconcilierii unor perspective diverse și pe acceptarea celui alt.

Versiunea din 2017 a modelului Inglehart-Welzel propune nouă clustere, care grupează: țările vorbitoare de limba engleză, America Latină, Europa catolică, Europa protestantă, țările africane islamice, țările baltice, Asia de sud, țările ortodoxe și cele confucianiste. Deși modelul lui Inglehart și Welzel a suferit o serie de modificări în timp, acesta nu a fost ferit de critici. Unii afirmă că modelul simplifică grosier realitatea, alții că nu ține cont de specificitățile culturii asiatice (Bomhoff & Gu, 2012) și că nu înțelege pe deplin caracteristicile acestor țări, în vreme ce alții sunt extrem de tranșanți și susțin că modelul celor doi cercetători poate fi acuzat de “esențialism cultural și potențial racism”, întrucât simplifică realitatea și se bazează pe o serie de generalizări periculoase, care stigmatizează țările în curs de dezvoltare și susțin supremația culturală a creștinilor europeni (Dervin, Moloney & Simpson, 2020).

## Șocul cultural și aculturația

Astăzi, când circulăm liber dintr-o parte a globului în alta, când schimbăm locuri de munca într-un ritm alert, într-o lume volatilă, incertă, complexă și ambiguă, când ne relocăm din diverse motive, precum obținerea unui job, mobilitate academică, colaborare internațională sau altele mai puțin fericite, datorate contextelor sociale, economice, politice, precum sărăcia, războiul, etnocentrismul și discriminarea, ajungem să interacționăm cu oameni și grupuri diverse, provenind atât din interiorul propriei societăți, cât și din societăți și regiuni diferite. La fel ca noi, mulți alții ajung să migreze și să fie nevoiți să se integreze într-un nou mediu cultural. Există mai multe faze ale procesului de adaptare la o nouă cultură. Pentru unii oameni acest proces durează câteva ore sau zile, pentru alții, luni sau chiar ani.

Prima dată când luăm contact cu o nouă cultură, ne aflăm într-o stare pozitivă, de curiozitate, interes, descoperire și **euforie** chiar. O multitudine de stimuli și de informații noi ne bombardează (limba diferită, peisajele, mirosurile, culorile, muzica, clădirile, gastronomia locală, oamenii). Experiențele noi sunt fascinante. Urmează apoi o stare de **șoc**, datorată diferențelor culturale și stărilor negative, inconfortabile cu care ne confruntăm atunci când ne aflăm în situații nefamiliare, pentru care nu avem scenariile comportamentale și cărora nu știm cum să le facem față. Ne simțim copleșiți. Cele mai simple lucruri trebuie învățate din nou. **Aculturația** reprezintă un proces de adoptare de către membrii grupurilor minoritare a valorilor și normelor culturii dominante. Ajungem astfel să cunoaștem noua cultură, să ne obișnuim cu noul mediu, să dobândim informații utile, să dezvoltăm hărți mentale pentru a putea alege repertorii comportamentale în situații diverse. Dezvoltăm noi obiceiuri, adoptăm valori locale, ne dezvoltăm stima de sine și ne integrăm într-o nouă rețea socială. **Starea stabilă**, permanentă este atinsă atunci când individul reușește să se integreze în noua cultură, își reconfigurează identitatea și experimentează o nouă viață. Sunt totuși și persoane care nu reușesc nicicum să se acomodeze la noul context cultural, idealizează țara de origine și resping influențele noii culturi. Între aceste două extreme, sunt cei care reușesc să asimileze noua cultură, să o integreze alături de elemente ale culturii de origine, devenind astfel biculturali.

Ce se întâmplă atunci când intrăm în contact cu alte culturi? Mai multe fenomene pot fi observate. În primul rând, deseori întâlnim etnocentrismul, tendința unora de a evalua alte culturi prin prisma culturii proprii, văzută ca superioară, ca etalon sau mod normal de a viețui. Xenofobia sau frica de străini este deseori mânată de lipsa de informații, de reticența în a interacționa cu cei care sunt diferiți de noi. Rasismul este în general învățat social și se bazează pe frica de tot ceea ce este diferit de mine, de familia mea, de ai mei. Stereotipurile stau la baza rasismului, alături de lupta pentru a menține puterea sau anumite privilegii. Minoritățile și migrații sunt deseori ținta stereotipizării și discriminării. Minoritățile includ categorii diverse de indivizi: persoane care migrează pentru muncă, din dorința de a avea o viață mai bună și venituri stabile, descendenți ai imigranților, nativi din colonii sau popoare nomade. Întâlnim apoi refugiații politici sau de război, care sunt nevoiți să-și părăsească din diverse motive căminul, de multe ori plecând fără nici un obiect personal sau separându-se de familie.

## Competența interculturală

Călătorind și intrând în contact cu persoane din culturi diferite, competența noastră interculturală este esențială. Deseori când ne întâlnim cu celălalt, cu străinul, cu diferitul, cu diversul, ne întrebăm: Cum putem comunica cât mai eficient? Ce înțelege celălalt din cele spuse de noi? Cum interpretează el conținutul comunicării, ținând cont de experiența sa, de trecutul său, de valorile, normele, credințele, ideile și reprezentările despre lume? Cât de similari, dar și cât de diferiți suntem? Ce înțelegem prin această competență interculturală? Georgiu (2010, p. 125) afirmă că ea se referă la ”capacitatea noastră de a comunica eficient cu interlocutori din alte culturi, pe baza unor abilități dobândite de relaționare socială, de înțelegere și adaptare la medii culturale diferite”.

Competența culturală face referire, în accepțiunea lui Deardorff (2006) la ”abilitatea de a comunica eficace și adecvat în situații interculturale” (p. 194). Vorbim așadar despre două aspecte relaționate cu eficacitatea comunicării: a avea interacțiunii cu indivizi provenind din alte culturi și a te adapta sau potrivi cu așteptările normative ale celuiilalt privind interacțiunea. Pentru a da dovada de competență interculturală, ne vom orienta spre a avea rezultate pozitive la nivel de interacțiune și a ne atinge scopurile personale, dar și a ne supune normelor și a ține cont de așteptările celuiilalt. În timp, ajungem să învățăm cum să ascultăm, să interpretăm mesaje, să analizăm și să relaționăm cu celălalt, să ne dezvoltăm empatia, flexibilitatea în alegerea stilului comunicațional și toleranța față de ambiguitate.

Prin urmare, competența interculturală se învață, se modelează, se dezvoltă și se adaptează contextelor diferite în care cunoaștem și aprofundăm noi culturi. Regăsim mai multe niveluri ale competenței culturale, de la cel lingvistic, la zona perceptivă, cognitivă, afectivă, atitudinală și comportamentală. Lecturăm în permanență stratul superficial, dar și cel profund al valorilor culturale. Fie că ne aflăm în situația de a călători într-un oraș nou, de a observa modul în care oamenii sunt îmbrăcați, coafați, cum vorbesc, cum se salută, cum utilizează distanțele interpersonale, cum muncesc, cum trăiesc, unde și în ce condiții locuiesc, cum arată străzile, magazinele, cartierele, transportul public sau instituțiile. Dar toate aceste informații relaționate cu observația directă stau la baza motivațiilor oamenilor, la înțelegerea unor mecanisme cauzale mai simple sau mai complexe, la întărirea sau demontarea unor mituri, prejudecăți sau stereotipuri. Înțelegând diversitatea și acceptând diferențele dintre noi, comunicând, putem găsi și acele conexiuni și similarități, care ne aduc mai aproape de ceilalți și care ne permit să înțelegem umanitatea în multitudinea ei de forme și valori. Înțelegând cultura proprie, punctul nostru de pornire și propriile condiționări, putem să devenim conștienți de diversitatea umană pentru a înțelege că lumea nu se împarte în bun și rău, în negru și alb, în noi versus ei, ci că există numeroase criterii de clasificare și că dacă pe o dimensiune suntem opuși, pe alta poate că suntem mai similari decât ne-am putea imagina.

Conceptul de competență interculturală a fost cercetat din diverse perspective, fiind deseori utilizat în paralel cu termeni precum inteligență culturală, competență multiculturală, cetățenie globală, competență transnațională sau competența de comunicare interculturală (Fantini, 2009, în Zhang & Zhou, 2019).

În sens mai restrâns, când ne referim la competența de comunicare interculturală, Ruben (1976) sintetizează foarte frumos cele șapte niveluri ale acestui concept: afișarea respectului, postura, orientarea spre cunoaștere, empatia, comportamentul de rol orientat înspre sine, managementul interacțiunii și toleranța față de ambiguitate. Să le analizăm mai îndeaproape. Afișarea respectului presupune utilizarea contactului non-verbal în comunicare, a posturii corporale adecvate, a tonului vocii și a indicilor corporali care denotă interesul pentru comunicarea cu interlocutorul. Postura potrivită este cea care, spune Ruben (1976, p. 340), poate fi caracterizată ca ”descriptivă, non-evaluativă și fără prejudecăți”. Orientarea înspre cunoaștere se bazează pe ideea că ceea ce eu consider a fi adevărat, corect și de necontestat, s-ar putea să nu fie adevărul celuilalt, că s-ar putea ca perspectiva lui să fie foarte diferită de a mea, ba mai mult, să fie o înfinitate de perspective diferite, cu care eu nu am avut privilegiul să vin în contact până în acest moment și care mi-ar putea deschide noi perspective de gândire, de acțiune sau de simțire. Empatia se referă la capacitatea de mă pune în papucii celuilalt, de a înțelege ce simte, ce gândește și de ce acționează așa cum o face el. Ce anume îi ghidează emoțiile, cognițiile și acțiunile? Un nivel ridicat de empatie facilitează deschiderea spre noi experiențe și spre acceptarea diversității. Comportamentul de rol orientat înspre sine se referă la abilitatea de a combina flexibilitatea în rezolvarea problemelor pe care le întâmpin și de a-mi îndeplini sarcinile ținând cont de nevoile celuilalt și de menținerea unei relații pozitive cu acesta, în vreme ce țin cont de regulile de interacțiune precum așteptarea rândului în comunicare, neîntreruperea celuilalt sau adresarea de întrebări în momente nepotrivite, interpretarea indicatorilor nonverbal pentru a avea o comunicare eficientă, cursivă, coerentă și care răspunde nevoilor și așteptărilor interlocutorului. În sfârșit, toleranța față de ambiguitate presupune capacitatea de a ne adapta la situații noi și neprevăzute, de a depăși zona de disconfort și a ne recalibra emoțional, cognitiv și comportamental atunci când nu avem referințe clare sau standarde de comportament, dar când putem solicita feedback și îl putem integra adecvat pentru a continua comunicarea și a nu ne confrunța cu rupturi relaționale.

Totodată, competența de comunicare interculturală se dezvoltă ținând cont de diferențele interindividuale, de cele perceptuale, comportamentale și cultural-specifice, cum afirmă Lustig și Koester (1993). Din acest punct de vedere, numeroase definiții au fost atribuite competenței de comunicare interculturală (Hammer, 2015; Spitzberg & Changnon, 2009). Unele analizează trăsăturile individuale care le permit indivizilor să comunice și să se comporte conform contextelor interculturale specifice, astfel ajung să construiască perspective compoziționale. Alte studii avansează o viziune co-orientativă, concentrându-se asupra obiectivelor și rezultatelor comunicării interculturale, precum dialogul și interacțiunea între culturi diferite, în vreme ce modelele dezvoltării pun accent pe modul în care această competență este câștigată în timp, prin interacțiuni succesive cu alte valori culturale, astfel ajungând să dezvolte o perspectivă integrativă asupra sinelui, culturii și lumii din care fac parte (Huang, Cheung & Xuan, 2023).

Începând cu modelul lui Spitzberg și Cupach (1984) al ABC-ului competenței de comunicare interculturală, cumulând aspecte afective, cognitive și comportamentale, cercetătorii din domeniul studiilor interculturale au dezvoltat noi instrumente de măsurare a competenței, precum: the Cultural Intelligence Scale (CQS, Ang et al., 2007), Intercultural Sensitivity Scale

(ISS, Chen & Starosta, 2000), Global Citizenship Scale (GCS, Morais & Ogden, 2011), Global Mindedness Scale (GMS, Hett, 1993), Global Perspective Inventory (GPI, Research Institute for Studies in Education, 2017) sau Intercultural Development Inventory (IDI, Hammer, 2011).

### Exerciții:

1. Comentează împreună cu un prieten/colleg următorul extras din cartea lui Nicolae Grosu, *Sentințele sociologiei* (2003): “Spre deosebire de categoriile de rând, categoriile privilegiate, având libertate materială au și libertate spirituală față de propria cultură, devenind receptive față de sau chiar dominate de valorile altor cultură, și, respectiv, dezinteresate și chiar disprețuitoare față de cultura națională, devenind deci *cosmopolite*, fapt constatabil inclusiv în cazul liderilor celor mai naționaliste partide, care își exhibă naționalismul prin lăfăire în cele mai “imperialiste” limuzine și tipuri de locuințe, și-l versează sau și-l oblojesă prin cele mai “imperialiste” metropole sau stațiuni, îi pregătesă perpetuarea prin “exilarea” odraslelor în cele mai “imperialiste” universități și, respectiv, previn vitregiile prin agoniseli la cele mai “imperialiste” bănci. În acest fel, valori ale altor culturi pătrund în cultura respectivă și contribuie la schimbarea ei, devenind imperativă cerința metodologică pentru ca aprecierea unei culturi să se realizeze prin prisma mediului care a determinat-o și pe care, la rândul său, îl slujește și îl determină, deci nu prin prisma propriei culturi, adică să se realizeze de pe pozițiile relativismului cultural.”
2. Parcurge fișa elaborată de Jones, A., & Quach, X. (2007). Intercultural communication. *The University of Melbourne* ([https://library.unimelb.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/1924095/Intercultural\\_Communication2.pdf](https://library.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0003/1924095/Intercultural_Communication2.pdf)) și identifică cele mai frecvente bariere de comunicare interculturală indicate în text.
3. Alege două țări de interes pentru tine și compară-le din perspectiva modelului lui Geert Hofstede.
4. Parcurge J. Shaules: *Deep Culture. The Hidden Challenges of Global Living*, pp. 83-104 și descrie într-o pagina A4 o experiență proprie pe care tu ai descrie-o drept interculturală.

### Bibliografie

- Geerts, C. (1973). *The interpretation of culture*, New York: Basic Books.
- Șerbănescu, A. (2010). *Cum gândesc și cum vorbesc ceilalți: prin labirintul culturilor*, București: Polirom.
- Malinowski, B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture*, Paris: Maspéro.
- Linton, R. (1986). *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris: Dunod.
- Caune, J. (2000). *Cultură și comunicare*, Editura Cartea Românească.
- Osborne, R., & Van Loon, B. (1996). *Câte ceva despre sociologie*, București: Curtea Veche Publishing.
- Grosu, N. (2003). *Sentințele sociologiei*, Cluj-Napoca: Dacia.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.



- Bomhoff, E. J.; Gu, M. M-L. (2012). East Asia Remains Different: A Comment on the Index of Self-Expression Values, by Inglehart and Welzel. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 43(3), 373–383. doi:[10.1177/0022022111435096](https://doi.org/10.1177/0022022111435096).
- Dervin, F., Moloney, R., & Simpson, A. (2020). *Intercultural Competence in the Work of Teachers: Confronting Ideologies and Practices*. Taylor & Francis.
- [WVS wave 7 (2017-2020): Haerpfer, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano J., M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). 2020. *World Values Survey: Round Seven – Country-Pooled Datafile*. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WVSA Secretariat. doi.org/10.14281/18241.1]
- Lustig, M. W. & Koester, J. (1993). *Intercultural Competence: Interpersonal communication across cultures*. New York, NY: Harper Collins College Publishers.
- Huang, Q., Cheung, A. C., & Xuan, Q. (2023). The impact of study abroad on pre-service and in-service teachers' intercultural competence: A meta-analysis. *Teaching and Teacher Education*, 127, 104091.
- Hammer, M. R. (2015). The developmental paradigm for intercultural competence research. *International journal of intercultural relations*, 48(1), 12-13.
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. *The SAGE handbook of intercultural competence*, 2, 52.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence* (Vol. 4). SAGE Publications, Incorporated.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the Intercultural Sensitivity Scale. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED447525.pdf>.
- Morais, D. B., & Ogden, A. C. (2011). Initial development and validation of the global citizenship scale. *Journal of studies in international education*, 15(5), 445-466.
- Hett, E. J. (1993). The development of an instrument to measure global-mindedness (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses: Full Text. (AAT 9408210).
- Research Institute for Studies in Education. (2017). *Global perspective inventory: Theoretical foundations and scale descriptions*, Iowa State University, 2017.
- Hammer, M. R. (2011). Additional cross-cultural validity testing of the Intercultural Development Inventory. *International journal of intercultural relations*, 35(4), 474-487.
- Zhang, X., & Zhou, M. (2019). Interventions to promote learners' intercultural competence: A meta-analysis. *International journal of intercultural relations*, 71, 31-47.
- Deardorff, D. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10, 241- 266. doi:[10.1177/1028315306287002](https://doi.org/10.1177/1028315306287002).

## Capitolul 6

### Comunicarea științifică

În societatea actuală, comunicarea în scris este o competență de bază, extrem de necesară în special în context academic sau profesional. Fie că ne referim la capacitatea unei persoane de a concepe, structura sau redacta în scris diverse materiale, ele trebuie să fie precise, cuprinzătoare, adecvate din punct de vedere al tonului și formalității stilului, corecte gramatical și clare.

Avem în vedere când discutăm despre comunicarea în scris, în primul rând, cele patru stiluri publicistice. Ilie Rad (2008) enumeră speciile proprii fiecăruia dintre ele:

1. Stilul beletristic: sonetul, rondelul, oda, romanul, schița, povestirea, nuvela, drama.
2. Stilul administrativ: petiția, cererea, procesul-verbal, CV-ul, scrisoarea de intenție, scrisoarea de recomandare.
3. Stilul publicistic: știrea, interviul, ancheta, reportajul, editorialul.
4. Stilul științific: nota, articolul, recenzia, eseu, studiul, prolegomena, tratatul, compendiul, manualul, comunicarea științifică, prelegerea, lucrarea de grad, teza de licență și teza de doctorat.

Iar Daniela Roventă-Frumușani (1995) distinge între:

- discursul didactic (specific manualelor școlare și cursurilor din domeniul universitar)
- discursul de vulgarizare (care vizează publicul larg și încearcă să prezinte în limbaj accesibil rezultatele celor mai recente cercetări)
- discursul specializat, adresat unui public format din specialiști (cercetători, autorități etc.).

Ne vom opri în cele ce urmează asupra stilului științific, prezentând pe scurt speciile care aparțin acestuia.

Începem cu **nota**, care este o scurtă observație pe marginea unui text. Poate cuprinde un comentariu, o corectură, o sinteză, o replică sau o observație.

**Articolul** cuprinde prezentarea sintetică a rezultatelor unei cercetări mai ample, respectând o serie de standarde specifice fiecărui domeniu de studiu. De exemplu, pentru științele sociale utilizăm în prezent preponderent stilul APA (American Psychological Association), care respectă următoarea structură: titlu, autor, afiliere instituțională, abstract, cuvinte cheie, introducere, revizuirea literaturii, întrebări și ipoteze, metodologie, instrumente, procedură, rezultate și concluzii, discuții, limite și viitoare direcții de cercetare, bibliografie și anexe.

**Recenzia** este o prezentare obiectivă a sumarului unei cărți de specialitate dintr-un domeniu anume sau a unei opere literare. De obicei include informații despre titlu, autor, număr de pagini, editură, cuprins și structură, conținut comentat critic, încadrarea conținutului în lista lucrărilor autorului sau discutarea acestuia în contextul evoluției cercetărilor din domeniul studiat. Recenzia presupune un grad ridicat de cunoaștere a tematicii și de expertiză din partea autorului recenziei.

**Eseul** constă într-o scurtă consemnare a unor idei și a conexiunilor dintre acestea, oferind o teza centrală și câteva argumente care o susțin, într-o manieră coerentă, logică. Un eseu propune o viziune asupra subiectului dezbătut și invită spre identificarea unor păreri alternative sau perspective diferite de a ne raporta la o idee. Eseul include de obicei informații din domenii diferite, care pot fi la limita dintre stilul beletristic și cel științific.

**Manualul** reprezintă o operă mai amplă, pe un subiect bine delimitat, care oferă instrucțiuni și descrieri clare, utile cititorului. De exemplu, putem avea un manual universitar, un manual cu instrucțiuni de folosire a unei aparaturi, un manual cu informații turistice etc. Manualul este de obicei o colecție de informații organizate logic pe un subiect dat, astfel încât cititorul să poată găsi informația rapid, într-o formă condensată și să poată apoi să aprofundeze informația. Este adresat unui public specific, de exemplu Manual de limba română pentru clasa a opta sau Manual de fotografie pentru amatori. Utilizează un limbaj accesibil și include alături de prezentări teoretice și o serie de instrucțiuni și recomandări, exerciții sau aplicații practice.

**Tratatul** reprezintă o lucrare de mari dimensiuni, care cuprinde o trecere în revistă a problemelor și temelor fundamentale unei discipline, din mai multe perspective diferite. Ele pot avea un singur autor sau pot constitui rezultatul muncii unui colectiv de autori invitați să își expună contribuția proprie pe o temă dată.

**Studiul științific** implică abordarea riguroasă unei teme de cercetare. Poate fi de mici dimensiuni, însă se poate extinde și pe câteva zeci de pagini. Este expus într-o limbă de circulație internațională, putând fi tradus în mai multe limbi, pentru a fi accesibil unui public cât mai amplu. În ultima perioadă, cercetătorii sunt încurajați să publice cercetările proprii în regim open science, tocmai pentru a facilita accesul la rezultate.

**Comunicarea științifică** este varianta orală a unui articol sau studiu științific, în general de scurtă durată (maxim cincisprezece minute), într-un context în care expunerea este supusă dezbaterii și obținerii de feedback constructiv de către autorul acesteia. Ea invită la dialog și suscită adresarea de întrebări pe tema expusă.

**Prelegerea** reprezintă o expunere orală a unui studiu sau a unei teze de către autorul acesteia sau pe baza studiilor anterior realizate pe un subiect anume. În mediul universitar de exemplu, se susțin prelegeri pe diferite teme, în contexte din cele mai diverse: în cadrul cursurilor universitare, cu ocazia decernării premiilor Honoris Causa, la finalul anului universitar cu prilejul festivității de absolvire, la evenimente de popularizare a științei etc.

**Lucrarea de grad** este utilizată preponderent în mediul preuniversitar și reprezintă o cercetare metodică-științifică proprie a cadrului didactic care urmărește promovarea într-o nouă treaptă profesională. Ea certifică în primul rând capacitatea profesorului și valorifică experiența didactică dobândită la clasă.

**Teza de licență** reprezintă lucrarea prin care un absolvent de facultate face dovada capacității sale, a cunoștințelor și a competențelor dobândite pe parcursul studiilor universitare. Ea reprezintă, în viziunea lui Rad (2008), o probă a maturității absolventului. În științele sociale, ea include în general un titlu, autorul studiului, o introducere în tema, o revizuire a literaturii de

specialitate pe subiectul propus, o serie de întrebări de cercetare, respectiv ipoteze, metode, rezultate, concluzii, limite și direcții viitoare de cercetare, precum și lista de referințe bibliografice.

Lucrarea de masterat sau **disertația**, cum o numesc studenții, este studiul cu care absolvenții ciclului masteral finalizează studiile și expun în fața unei comisii rezultatele muncii proprii de cercetare. Include aceleași secțiuni ca și teza de licență, însă diferența o face de cele mai multe ori gradul de sofisticare al designului metodologic utilizat și a procedurilor de analiză a rezultatelor.

**Teza de doctorat** este similară tezei de licență sau de masterat, ca și structură, însă dimensiunile sale sunt mai ample, ajungând până la câteva sute de pagini. Ea constituie rezultatul muncii de cercetare din cadrul școlii doctorale și în urma prezentării sale în fața unei comisii, autorului său i se conferă titlul de doctor în domeniul sau specialitatea respectivă.

**Lucrarea de abilitare** a fost mai recent inclusă ca și cerință pentru promovare în domeniul universitar. Ea reflectă cel mai înalt nivel de calificare academică și vine să certifice competențele științifice, didactice și academice ale candidatului. Teza de abilitare poate fi cumulativă, prezentând cele mai importante cercetări din evoluția cadrului didactic după finalizarea tezei de doctorat sau monografică, bazată pe o teză specifică, nepublicată la data susținerii. Ea poate reprezenta un bun indicator pentru competența unui cadru universitar de a conduce lucrări de doctorat, de a ghida doctoranzii pe parcursul demersului de cercetare și de a contribui la progresul științific prin contribuții proprii de cel mai înalt nivel.

### **Scrierea academică**

Toate speciile stilului științific prezentate anterior se bazează pe exersarea scrierii academice. Aceasta presupune un set de norme și convenții agreate în mediul academic, fie că ne referim la organizarea textului, formatarea, citarea surselor, exprimarea adecvată, corectă, gramaticală sau etică. Presupune un proces îndelungat, deseori costisitor ca timp și efort personal, rareori plăcut și aproape întotdeauna supus evaluării externe a unor autorități formale.

Mulți studenți prezintă sentimente negative atunci când se confruntă cu o sarcină de scriere academică. Motivele sunt multiple: lipsa experienței în ceea ce privește scrierea, lipsa competențelor de exprimare în scris, preconcepții sau prejudecăți, evaluările negative anterioare, lipsa modelelor sau a informațiilor necesare privind structura textului, stilurile, reguli de organizare, norme privind citarea surselor sau modalități de a scrie creativ și de a utiliza tehnici de storytelling. Chiar dacă avem deseori ocazia de a exersa scrisul încă dinainte de a ajunge la facultate, mulți dintre noi se simt pe teren minat, pentru că regulile jocului par a se fi schimbat. E nevoie de texte mai ample, lecture serioase, utilizarea gândirii critice, a cunoștințelor generale pentru a face conexiuni între idei și autori, comunicare persuasivă pentru a ne expune propriile idei și deschidere mentală spre a accepta păreri diferite, experiențe și perspective nefamiliare. În contextul în care discutăm atât de des în spațiul public despre plagiat și fraudă academică, despre inteligența artificială și Chat GPT, studenții sunt îngroziți de sarcinile care presupun scrierea unor texte supuse rigorilor academice și nu de puține ori văd normele de redactare ca pe-un mare Bau-Bau. Dacă ajungem sau nu să producem texte de calitate depinde de toate aceste aspecte expuse

anterior, dar în mare măsură și de modul în care ne reprezentăm mental sarcina primită și scopul personal atunci când decidem să îndeplinim o asemenea cerință.

Motivele pentru care decidem să comunicăm unui public pe o temă științifică sunt numeroase, de la a exersa abilitățile de scriere academică la a contribui la cunoașterea științifică, de la a ne seta noi provocări la a învăța să scriem în acord cu standardele științifice sau de la a ne crea un nume și un profil de cercetător la a promova în cariera.

Competențele sunt cu siguranță relevante. Cu cât exersăm mai mult scrierea academică, cu cât citim mai multe materiale similare, discutăm cu colegii și profesorii, ne îmbogățim limbajul de specialitate și primim feedback constructiv, cu atât mai buni devenim în timp. Unii spun că e ca și un mușchi pe care îl exersezi constant.

Scrierea academică se bazează pe cunoașterea numeroaselor reguli de retorică și stilistică literară, punctuație și ortografie, dar nu ne vom apleca în mod special asupra acestora. Ele pot fi regăsite în numeroase manuale de specialitate. Recomandăm aici cartea lui Alice Oshima și Ann Hogue (2007), *Introduction to academic writing*, apărută la editura Pearson/Longman sau altele mai recente. O lectură utilă o constituie și manualul [American Association of Psychology](#) (ajuns la a șaptea ediție), după care ne ghidăm în general în științele sociale, atunci când scriem articole pentru reviste științifice.

### **Mituri legate de procesul de scriere**

Lennie Irvin (2010) atrage atenția asupra unor mituri pe care le avem despre scrierea academică. Acestea ne pot încurca serios când avem sarcini ce presupun exprimarea ideilor noastre în scris în context academic, fapt pentru care este recomandat să le înțelegem pe fiecare în parte și să le demontăm înainte de a începe să producem texte proprii.

1. Scrierea academică nu este un proces linear. Nu e ca și cum ai “picta după numere”. Scrierea academică e un proces ciclic, care presupune documentare, elaborarea ideilor, redactare, editare, reorganizarea ideilor, retușarea exprimării, integrarea feedback-ului primit, redactare din nou și așa mai departe. Pentru un articol științific într-o revistă de prestigiu, acest proces poate dura ani de zile. Pentru un proiect la facultate, el se poate întinde pe durata unui întreg semestru sau în cazuri mai fericite, după puțin exercițiu, poate fi o sarcină de weekend. Chiar dacă avem cunoștințele necesare privind modul în care trebuie realizată sarcina, primim instrucțiuni clare privind modalitatea în care aceasta va fi evaluată sau cunoaștem standardele din domeniu, acest lucru nu este suficient. Cercetători care și-au dedicat întreaga viață progresului științific și popularizării rezultatelor studiilor lor tot primesc refuzuri de la publicare sau review-uri dure. Atunci de ce ai crede tu, care ești la început de drum, că lucrurile vor merge ca și unse, fără să depui prea mare efort?
2. Începem să scriem doar după ce ne-am clarificat toate aspectele legate de scris. Dacă ar fi așa, nimeni nu ar mai scrie nimic. Scriitorii profesioniști încep cu o idee, un personaj în minte sau un context specific, dar povestea se dezvoltă pe parcurs.

Pofta vine mâncând, spunem noi. Inspirația este acolo, dar e doar 1 %, restul e transpirație, cum spunea Thomas Edison. Fie ca începem redactarea unui articol științific cu o întrebare de cercetare, cu un autor în minte sau cu o idee, elaborarea lucrării presupune un proces laborios, ce are la bază un efort de durată.

3. Trebuie să ne iasă din prima! În loc să privim lucrurile astfel, de genul totul sau nimic, mai bine am începe să scriem gândindu-ne că acesta este doar primul draft, prima variantă a lucrării, care poate ulterior să fie îmbunătățită, modificată, adnotată, adăugită. Și nu de puține ori e nevoie să revenim asupra scrisului. E complet nerealist să credem că lucrurile se vor aranja perfect pe hârtie încă de la prima încercare. Pentru lucrările de licență, de exemplu, deși acestea încep cu o introducere, ea este de cele mai multe ori scrisă la final, când avem deja lucrarea încheiată, avem o structură, un cuprins, niște ipoteze de lucru și o perspectiva de ansamblu asupra întregului demers. Pentru articolele științifice, deși ele încep cu un titlu și un abstract, și acestea ajung să fie scrise deseori ultimele.
4. Unii se pricep la scris, eu nu! Acesta este un bias des întâlnit în rândul celor care se luptă cu scrierea academică. Dacă tindem să vedem scrisul ca pe o abilitate înnăscută, care ține cont de fondul genetic, de cât de înzestrați suntem de la mama natură, nu vom lăsa loc pentru discuții. Nu vom depune efort pentru a ne dezvolta și pentru a crește, nu vom considera că avem șanse să devenim mai buni în timp sau să ne perfecționăm exprimarea în scris. Este ceea ce Carol Dweck numește mentalitate de tip fix, rigid. Ea îi caracterizează astfel pe indivizii care evită provocările, care renunță ușor, care nu pot face față criticii, care văd eșecul ca o lipsa a abilităților necesare. Pe de altă parte, cei cu mentalitate flexibilă, sunt dispuși să încerce lucruri noi, să o ia de la zero, să se dezvolte și să învețe, să accepte provocări, să fructifice oportunități și să își accepte punctele slabe pentru a le transforma în calități. Ei sunt conștienți că scrisul nu este o abilitate fixă, ci necesita efort și studiu intensiv. Și atunci, în loc să ne spunem că nu suntem buni la asta, că nu suntem suficient de deștepți, că nu ne pricepem, că e prea dificil, am putea în schimb să privim lucrurile diferit. Nu sunt bun la asta, încă! Ce îmi lipsește? Ce trebuie să învăț? S-ar putea să dureze puțin și să trebuiască să pun osul, dar până la urmă o să îmi iasă. Din greșeli învățăm! Motive pentru a nu scrie și justificări găsim deseori (nu am timp, nu știu cum, nu vreau să întrețin industria plătind pentru publicarea articolelor, mi-e frică de eșec, nu scriu bine, și așa nimeni nu va citi ce am scris), dar e bine să știm că există soluții pentru fiecare dintre acestea în parte.
5. Exprimarea corectă echivalează cu scrisul de calitate. Nu neapărat! Deși sunt de acord că o exprimare frumoasă, sofisticată, corectă din punct de vedere gramatical, însoțită de punctuația și ortografia adecvată pot crea o foarte bună impresie, scrierea academică presupune mai mult decât exprimare atentă. E vorba aici în primul rând de a reuși să creezi efectul dorit asupra cititorului, fie că vorbim despre a informa

pe cineva, a dezbate, a naște întrebări sau a forma opinii, a persuadea sau a distra pe cineva.

6. Regula eseului de cinci paragrafe este necesară, dar nu suficientă. Deși pornim de la structura clasică învățată în clasa a treia: introducere, cuprins și încheiere, sarcinile academice sunt mult mai elaborate și mai solicitante. Modelul APA 7, pe care îl aminteam mai devreme, al Asociației Americane de Psihologie de exemplu, presupune o structură amplu răspândită în rândul cercetătorilor din științele sociale: titlu, autor, abstract, cuvinte cheie, introducere, revizuirea literaturii, metodă, participanți, design, rezultate, concluzii și discuții, limite și direcții viitoare de cercetare, urmate de bibliografie sau anexe, dacă este cazul. Însă simpla cunoaștere a acestei structuri nu înseamnă că e suficientă pentru a scrie un articol de calitate. E nevoie de mult exercițiu până să ajungi să spui că stăpânești acele norme, tehnici și strategii academice care să îți asigure succesul.
7. Folosim întotdeauna un stil formal de exprimare și evităm exprimările la persoana întâi singular. Deși această regulă este în general valabilă în mediul academic, cerându-se o exprimare obiectivă, formală, aceasta presiune poate de multe ori să dea naștere unei exprimări sterile, rigide sau artificiale. Uneori, se acceptă și exprimările semi-formale, care îmbină punctele de vedere ale autorilor citați și citați cu păreri proprii sau argumente de ordin personal. Ca de obicei, regula de bază ar fi aceea de a păstra un bun echilibru între stilul formal și cel personal.

După ce ne-am lămurit asupra influenței negative a acestor mituri, ar trebui să ne uităm mai îndeaproape la ce presupune o situație obișnuită de scriere academică. În primul rând, cine este cititorul sau **audiența** noastră? Voi fi mult mai relaxat dacă trebuie să îmi exprim punctul de vedere într-un seminar în fața colegilor decât atunci când cuvintele mele sunt parte dintr-un articol științific publicat în regim open science, la care știu că are access oricine se poate conecta la o rețea online sau dacă mă aflu la cea mai importantă conferință științifică din domeniul meu, într-un panel care reunește experți mondiali pe o temă specifică. Alteori, voi fi nevoită să prezint rezultatele unui proiect de semestru în revista facultății sau să îmi exprim un punct de vedere succint despre conținutul unui capitol indicat drept bibliografie. Ori de câte ori mă pregătesc să elaborez propriile-mi idei, pornesc la drum având în minte publicul pentru care scriu. Cu cât cunosc mai bine caracteristicile acestuia, cu atât mai abil pot utiliza tehnici, instrumente sau strategii potrivite.

Apoi e relevant **contextul** sau situația în care primesc o anumită sarcină de scriere academică. Dacă am 5 minute la un seminar pentru a găsi un articol științific și a expune pe scurt idea de bază a acestuia sau rezultatele, atunci probabil că nu voi avea ocazia să elaborez prea mult conținutul. Cu totul alta situație e atunci când mă aflu în fața unei teze de doctorat pe care trebuie să o expun în fața unei comisii constituite din specialiști în domeniu, după o muncă de cel puțin trei ani, care presupune documentare, participare la conferințe științifice din domeniu, susținere în fața unei comisii de îndrumare, dezbateră cu colegi interesați de subiect sau cu coordonatorul

tezei etc. Între cele două exemple extreme, vom întâlni alte câteva sute de situații cu miză mai mică sau mai mare, care toate presupun utilizarea competențelor de scriere academică.

În al treilea rând, ne gândim la **mesajul** pe care vrem să îl expunem. Aceeași teză pe care o aminteam mai sus, poate fi susținută în 40 de minute, într-o ședință publică, în vederea obținerii titlului de doctor, însă poate fi prezentată și în 180 de secunde. Acest tip de competiție care este inspirat dintr-o emisiune australiană și care a debutat în Quebec, este promovat de către Centrul Cultural Francez și în România, încă din anul 2017, bucurându-se de succes în rândul publicului amator de realizările științifice. Mesajul poate fi informativ, dorind să transmitem informații esențiale, dar el poate la fel de bine să intenționeze să producă un efect cu totul diferit. De exemplu, la o lansare de carte a aceleiași teze, vom insista asupra noutății temei, prestigiului autorului, contribuției științifice relevante, rezultatelor remarcabile sau utilității practice a datelor. De exemplu, o teză care pune accentul pe bunele practice sau pe modele de succes într-un anumit domeniu sau care prezintă o teorie cu aplicabilitate practică este extrem de utilă nu doar teoreticienilor sau cercetătorilor, ci și practicienilor dintr-un anumit domeniu, fapt pentru care editorul va insista asupra importanței deținerii acestei opere în biblioteca proprie și va încerca să stimuleze interesul cititorilor pentru a crește astfel vânzările. Un librar, însă, sau un booktuber, va selecta exemple anecdotice sau va încerca să promoveze anumiți autori în detrimentul altora, în baza unor relații comerciale sau strategii de business care sunt independente de propria sa voință.

Ne vom întreba apoi care este **scopul** acestei sarcini academice. Vrem să exersăm, să ne îmbunătățim scrisul, vrem să arătăm că am înțeles sarcina și că am depus efortul necesar, vrem să impresionăm, vrem să convingem, să discutăm pe baza textului, să pornim o dezbatere, să susținem un punct de vedere, să ne lămurim poate asupra modului în care alții au înțeles același text sau pur și simplu să expediem această sarcină. Dacă scriu o lucrare de licență pe o temă pe care am ales-o din proprie inițiativă, care mă pasionează și despre care vreau să citesc cât mai mult, voi porni cu un anumit tip de atitudine, cu entuziasm și dorință de cunoaștere. Dacă însă consider că redactarea unei lucrări de licență este inutilă, că îmi mănâncă din timpul liber, că nu e necesară, că oricum nu o citește nimeni și va ajunge maculatură într-un beci, atunci efortul meu va fi minim. Nu e indicat nici să punem prea multă presiune pe noi și să considerăm această lucrare capodopera vieții, pentru că vom porni la drum cu așteptări și standarde nerealiste, fapt care va îngreuna procesul, ne va determina să ne îndoim în permanență de abilitățile noastre și să evităm sau să procrastinăm sarcina.

Nu în ultimul rând, **genul** sau tipul de output este important. Trebuie să producem un eseu, un articol științific, o recenzie, un reaction paper, o licență sau o disertație? În mare, ele se structurează pe aceleași principii de scriere academică, dar există și diferențe semnificative de care trebuie să ținem cont. Pe lângă o bună cunoaștere a regulilor limbii în care vrem să scriem, este nevoie de o serie întreagă de competențe, precum: competențe de cercetare, înțelegerea textelor complexe, înțelegerea termenilor de specialitate și a conceptelor majore disciplinelor studiate, strategii pentru analiza și sinteza datelor și gândire critică pentru a putea răspunde adecvat solicitărilor într-o perioadă limitată de timp (Carol, 2002). Să le luăm pe rând. E nevoie să cunoaștem metode de cercetare, strategii de documentare, de căutare a resurselor științifice în baze



de date sau în bibliotecă, de identificare a materialelor de calitate, de verificare a veridicității surselor, de utilizare a ideilor și citare a referințelor bibliografice, de structurare a unui demers de cercetare și selectare a designului metodologic, de prezentare a instrumentelor utilizate și a rezultatelor etc. Apoi, nu e suficient să identificăm resurse și conținuturi relevante, ci ele trebuie lecturate, înțelese, analizate, sintetizate, parafrazate, citate, comparate, exemplificate. Toate aceste procedee presupun utilizarea gândirii critice. Unele concepte de exemplu, sunt definite și operaționalizate extrem de diferit. Dacă vorbim despre mediere, de exemplu, specialiștii din domeniul negocierii și rezolvării conflictelor, înțeleg prin mediere un mijloc de soluționare a litigiilor în afara sistemului judiciar prin participarea voluntară la negocieri structurate prin acordul părților și de obicei conduse sub îndrumarea și supravegherea unui intermediar instruit (Meriam Webster; Wall & Lynn, 1993 e o bună lectură pentru a înțelege conceptul de mediere), în vreme ce pentru cei din psihologie sau științele comunicării, medierea ar putea face referire la un model de analiza a relației cauzale dintre două variabile (Hayes, 2009).

### **Reguli de citare**

În prezent, în lumea academică coexistă mai multe sisteme de citare, fiecare cu specificitățile proprii. Cel pe care îl întâlnim cel mai des în reviste de prestigiu în științele sociale este sistemul Asociației Americane de Psihologie.. Modelul APA 7 prevede reguli clare privind citarea fiecărui tip de resursă științifică, fie că vorbim despre articole, cărți, site-uri, bloguri sau podcast-uri. Sarcina selectării unor resurse de nivel academic îi revine fiecărui utilizator în parte. Nu înseamnă că dacă recurg la citarea unui podcast acesta nu este de calitate doar pentru că cineva l-a încadrat rigid în categoria informații de pe net. El poate să îi aparțină celui mai faimos cercetător pe tema sau domeniu de interes pentru mine. Într-adevăr, este de preferat să utilizăm în etapa de documentare articole științifice din reviste de tip peer-review, care au un board editorial ușor de identificat, care au un site oficial, cu factor de impact respectabil și care apar într-un anumit cadru deja suprareglementat. Dar vorbim totuși de o industrie, care se ghidează și după reguli economice, care generează profituri și care are propriile mecanisme de a susține producția științifică mai mult sau mai puțin riguroasă. Nu vom intra aici în dezbateri pe această temă, deși ele sunt extrem de actuale în societatea academică actuală nu numai de la noi, din România, ci și de prin alte locuri. Sunt însă unele teme, pe care mediul academic cu greu ține pasul cu ceea ce se întâmplă în industrie. Dacă e să ne uităm doar la social media, cercetările pe Tik Tok erau acum câțiva ani extrem de rare, pe cand în prezent, aceasta rețea de socializare este considerată numărul 1 pe segmentul de vârstă al preadolescenților și adolescenților. Se estimează că în Statele Unite, un adolescent petrece doar pe Tik Tok în medie 105 minute pe zi.

Dar să revenim la sistemul de citare. Pentru o privire de detaliu asupra sistemului APA recomand consultarea manualului APA 7 sau site-ul [APA](#). Fiecare nouă ediție a manualului aduce cu sine o serie de modificări, care sunt extrem de utile pentru cei care intenționează să publice articole în reviste care solicită acest stil de citare. Articolul Loretei Bradley, scris împreună cu Nicole Noble și Bret Hendricks (2020) sintetizează câteva dintre schimbările survenite odată cu apariția noului manual.

Câteva exemple utile despre cum cităm corect:

- O carte:

Iancu, I. (2016). *Brandingul senzorial și creativitatea. Strategii eficiente de promovare în procesul decizional*, Accent.

- Capitol într-o carte:

Culic, I. L. & Pavelea, A. (2022). Enhancing students' interpersonal skills through an experience-based service-learning project: A case of active learning. In K. Enomoto, R. Warner & C. Nygaard (Eds.), *Active Learning in Higher Education* (pp.154-180). Oxfordshire, U.K.: Libri Publishing Ltd'.

- Articol dintr-o revistă științifică:

Balaban, D., & Mustățea, M. (2019). Users' perspective on the credibility of social media influencers in Romania and Germany. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 21(1), 31-46.

- Articol în revistă online:

Gander, K. (2020, April 29). COVID-19 vaccine being developed in Australia raises antibodies to neutralize virus in pre-clinical tests. Newsweek. <https://www.newsweek.com/australia-covid-19-vaccine-neutralize-virus-1500849>

- Articol în presă:

Nicholl, K. (2020, May). A royal spark. *Vanity Fair*, 62(5), 56–65, 100.

- Articol în ziar online:

Dastagir, A. (February 11, 2022). When someone is grieving, is an emoji really enough? USA Today. <https://eu.usatoday.com/story/life/health-wellness/2022/02/11/facebook-grief-emoji-revealing-posts/6743706001/>

- Episod de podcast:

Bria, M. (Host). (2020, November 9). Adaptare în schimbare. Zece recomandari practice (ep. 11). [Audio podcast episode]. In Mind Education, Mind about you. <https://mindeducation.ro/podcasts/adaptare-in-schimbare-zece-recomandari-practice-ep-11/>

- Website:

UNICEF (2023, January 27). UNICEF and the sustainable goals, <https://www.unicef.org/sdgs>.

- Definiție dintr-un dicționar:

American Psychological Association. (n.d.). Depression. In *APA dictionary of psychology*. Retrieved January 26, 2021, from <https://dictionary.apa.org/depression>.

Ori de câte ori cităm în text un pasaj din lucrarea altui autor, vom trece apoi în paranteză numele acestuia, respectiv anul apariției lucrării. Dacă facem citare directă, utilizăm ghilimelele, iar în paranteză va apărea pe lângă numele autorului, anul și pagina. De exemplu, putem afirma că: “interviurile de tip focus-grup au de obicei cinci caracteristici: 1) persoane care (2) au anumite caracteristici și care (3) furnizează informații de calitate (4) într-o discuție ghidată (5) pentru a ajuta la înțelegerea temei de discuție” (Krueger & Casey, 2005, p. 26). Dacă în schimb cităm ideea prezentată de autor și parafrazăm cuvintele acestuia, ele vor apărea astfel: Focus-grupurile au o serie de caracteristici dintre care cele mai importante fac referire la numărul de participanți, omogenitatea grupului, informațiile furnizate și dinamica de grup (Kruger, 2014). Dacă în propoziție apare deja numele autorului, atunci vom adăuga în paranteză doar anul publicării studiului, ca în exemplul: Rotariu și Iluț (1997) enumeră avantajele interviului de grup, dintre care cele mai importante sunt:...

Pentru mai multe astfel de exemple, se poate consulta și documentul scurt lansat de APA: American Psychological Association. (2021). Common reference examples guide. <https://apastyle.apa.org/instructional-aids/reference-examples.pdf>.

Este important că fiecare sursă utilizată în text să aibă o referință bibliografică indicată la finalul lucrării, pentru a evita situația de plagiat. Utilizăm citarea directă doar atunci când cuvintele autorului nu pot fi înlocuite cu cuvintele noastre, sintetizate, reformulate, parafrazate sau coroborate cu alte informații obținute din diverse alte surse de nivel academic.

### **Structura unui articol APA**

Pentru științele sociale, în special, structura clasică a unui articol științific este, așa cum afirmam mai devreme, cea a Asociației Americane de Psihologie. Aceasta presupune:

- titlul lucrării,
- autorii și afilierea instituțională a acestora,
- data publicării,
- abstractul,
- cuvintele cheie,
- textul articolului (introducerea, revizuirea literaturii, metodologia, rezultatele, concluziile și discuția, limitele cercetării și direcțiile viitoare de cercetare),
- plus bibliografia și dacă este cazul, o serie de anexe, tabele sau figuri.

**Titlul** lucrării trebuie să fie scurt, persuasiv și descriptiv. El conține principalele concepte studiate, pentru a fi ușor găsit în bazele de căutare. Unii autori optează pentru titluri metaforice sau care fac trimitere la referințe culturale, dar acestea sunt mai greu de pus în context de către toți cititorii și tind să selecteze audiența la un grup mai restrâns de cunoscători. În general, titlurile au o lungime de 12—14 cuvinte. Uneori, titlul include și date despre populația studiată. Nu se recomandă utilizarea abrevierilor în titlu sau cuvinte redundante precum o analiză a relației dintre..., un scurt tratat despre..., importanța studierii... În schimb, este chiar recomandat să includem termeni specifici care ilustrează tipul de cercetare (metaanaliza, analiză sistematică, o sinteză a cercetărilor etc.).

Ordinea **autorilor** este importantă, întrucât aceasta indică deseori și contribuția fiecăruia la realizarea studiului. În momentul publicării, nu puține sunt revistele care solicită identificarea rolului fiecărui autor și a contribuției acestora (contribuție egală, prim-autor, autor corespondent, persoana responsabilă cu colectarea datelor, cu interpretarea rezultatelor etc.). Se trece numele autorului, urmat de afilierea instituțională. De exemplu, Oana C. Fodor, Department of Psychology, Babeș-Bolyai University, Romania.

**Abstractul** urmează după autor. El este o formă scurtă a conținutului întregului articol, întrucât rezumă principalele informații, servind totodată la indexarea lucrării și la arhivarea datelor. Include o scurtă introducere în subiect, problematica cercetată, metodologia, rezultatele și concluziile studiului. Se recomandă ca abstractul să fie scurt (120-300 de cuvinte), scris fără alineate, plasat în centrul paginii, imediat sub titlu și autori. Este scris în general la diateza activă, la timpul prezent.

**Cuvintele cheie** sunt cele care ajută bibliotecarii să indexeze articolele în bazele de date. Se utilizează în general conceptele cheie ale studiului, fie sub forma unor simple cuvinte, fie sub forma de sintagma. De exemplu, putem avea un articol despre beneficiile service-learning-ului pentru studenți, iar cuvintele cheie selectate să fie: service-learning, undergraduates, benefits, civic-mindedness, civic attitudes.

**Introducerea** va invita cititorul să intre în tema propriu-zisă. Aici vom identifica problema studiată, motivația alegerii temei, întrebările de cercetare (descriptive, comparative sau cauzale), ipotezele, implicațiile teoretice ale cercetării și cum influențează cunoașterea din domeniu, care sunt enunțurile testate și cum sunt derivate concluziile. Tot în introducere vom regăsi acel *gap in the literature* – piesa de puzzle pe care nu o avem încă și pe care vrem să o explicăm. Ce aduce nou studiul nostru? Ce valoare are demersul nostru de cercetare? Ce nu au reușit alții și avem noi curajul să analizăm? Introducerea poate să cuprindă statistici sau date despre problemă și evoluția acesteia, o întrebare, o dilemă, un citat, o anecdotă sau o afirmație interesantă nouă pentru cititor. Rolul ei este acela de a introduce audiența în subiect și de a capta atenția cititorului, de a-l convinge că lucrarea merită lectură integrală.

**Revizuirea literaturii** presupune o trecere în revistă a celor mai importante, relevante, dar și recente cercetări pe tema aleasă. Acestea vor fi identificate, lecturate critic, interpretate, analizate, sintetizate, comparate, evaluate pentru a putea fi apoi expuse într-o ordine logică, coerentă, ca argumente pentru ideile pe care vin să le susțină. Chris Hart (1998, 2018) enumeră principalele caracteristici ale unei revizuirii a literaturii științifice, menționând: discutarea celor mai relevante studii, includerea surselor recente, reflexivitate și gândire critică, utilizarea citatelor și a exemplurilor pentru a justifica analizele făcute, organizarea ideilor sistematic, clar și coerent. Importantă aici este modalitatea de citare și menționare a surselor utilizate. Ne vom asigura că cităm doar sursele citite, preferabil la prima mână. Lucrarea trebuie să îmbine utilizarea surselor cu contribuția proprie, fapt pentru care se recomandă să dozim cu mare grijă aceste aspecte. Folosim citarea ori de câte ori parafrizăm, cităm direct, prezentăm statistici, introducem un tabel sau o figură sau reproducem un text al unei legi, reclame sau prevederi.

Urmează apoi **participanții** la cercetare. Aici vom furniza date despre aceștia, fie ca vorbim despre oameni (cu toate caracteristicile necesare pentru a prezenta un tablou exact al populației sau eșantionului studiat: vârstă, gen, religie, mediu de proveniență etc.) sau animale (caz în care vom specifica specia, genul etc.). Datele despre participanți se vor detalia și în partea de rezultate.

Trecem apoi la **metoda** sau designul metodologic. Vom specifica clar care sunt metodele utilizate, instrumentele, colectarea și analiza datelor. Procedurile statistice utilizate trebuie să fie clar prezentate, să includă termeni de referință, să prezinte corect datele, să indice dacă am utilizat un design simplu sau mixt ș.a.m.d.

**Rezultatele** cercetării sunt prezentate în ordine logică, fie narativ, fie sub formă tabelară sau grafică, în funcție de necesitate. Dacă se recurge la un design de cercetare mixt, e recomandat ca prima dată să se prezinte metoda cantitativă, iar apoi cea calitativă. Este necesară și o frază finală, concludivă, la aceasta secțiune a lucrării.

**Concluziile** studiului succed prezentării rezultatelor și sunt însoțite de secțiunea de **discuții**, în care încercăm să răspundem la întrebările de cercetare făcând trimitere către rezultatele care au fost analizate critic și sintetizate ca și concluzii, conectându-le cu cercetările anterioare, analizând eventualele puncte de convergență sau divergență cu ceea ce literatura științifică susține și indicând eventuale aspecte relevante descoperite. Se vor trece în revistă toate rezultatele majore ale studiului, prin raportare la cercetările anterioare și se va puncta importanța fiecăruia dintre acestea. Practic, aici avem posibilitatea de a expune ce am aflat, ce am descoperit, ce am învățat ca și cercetători în urma studiului întreprins. Vom accentua nu doar implicațiile teoretice, ci și pe cele practice ale cercetării noastre.

**Limitele** cercetării fac trimitere la aspecte pe care lucrarea nu a reușit să le releve, la limite metodologice, de timp sau datorate contextului în care cercetarea s-a desfășurat etc.

**Direcțiile viitoare de cercetare** îi vor ajuta pe alți membrii ai comunității științifice să adreseze aceste limite și să ducă cercetarea noastră mai departe, să identifice potențiale teme de cercetat sau aspecte care merită o mai mare atenție pe viitor. Tot aici vor găsi studenții actuali teme relevante de cercetare, piste pentru teze de licență, masterat sau doctorat.

**Bibliografia finală** include toate sursele citite și citate, în ordine alfabetică, ținând cont de rigorile sistemului de citare. Se recomandă ca pentru articolele care au fost consultate online, să se indice și link-ul spre accesarea directă a acestora.

**Anexele** vor include tabele, scheme, clasificări mari, care nu sunt necesare în corpul lucrării și pot fi consultate la finalul acesteia integral.

### **Recomandări de la cercetătorii productivi**

Nu există rețete în ceea ce privește scrierea academică, dar studiile anterioare (Hartley, 2008, Hartley și Brantwaite, 1989) ne arată că sunt câteva recomandări de care e bine să ținem cont atunci când începem să scriem. În primul rând, e bine să începem cu un plan al sarcinii. Dacă vorbim despre un eseu, acesta are propriile reguli de formatare și organizare. Dacă ne gândim la un articol științific, la fel. Dacă e vorba despre o cerere de finanțare pentru un proiect sau o

propunere de teză, similar. E bine să ne facem o schiță mentală a secțiunilor pe care trebuie să le atingem. Apoi, un program de editare e întotdeauna util. Ne simplifică foarte mult munca. Același lucru e valabil și pentru sistemele de citare și salvare a surselor bibliografice. Un program de lucru constant ajută, un program care să țină cont de personalitatea noastră, stilul propriu de lucru, alte sarcini sau îndatoriri și programul nostru general sau momentul din zi în care știm că suntem cel mai productivi. O aplicație pe telefon care să monitorizeze timpul dedicat studiului și scrierii academice, organizat pe zile și pe obiective ar putea fi de ajutor. Obiectivele defalcate pe activități sunt mai ușor de abordat și de atins, plus că pe termen lung ne mențin motivația la cote mai ridicate. O rutină privind activitatea de cercetare e binevenită. Unii dintre noi preferă locurile luminoase, solitare, fără gălăgie, alții sunt mai productivi când se află într-un mediu social, zgomotos, cum sunt cafenelele sau spațiile publice, de tip cowork. Unii scriu cu laptopul în brațe, într-un beanbag, alții doar la birou sau în sala de lectură. Atunci când implicăm un coleg, un mentor sau o echipă cerând feedback, s-ar putea să depășim mai ușor posibilele blocaje. Totodată, angajamentele asumate verbal public, în fața altora sunt mai puternice pe termen lung și implică o responsabilitate mai mare din partea noastră. Un mentor, profesor, cercetător cu experiență ne poate întotdeauna oferi informații prețioase, în baza expertizei dobândite și a istoricului personal cu situații similare. Abonarea la bazele de date științifice și crearea unui profil instituțional ne vor permite să accesăm mai ușor resursele, să setăm opțiuni personalizate de filtrare a articolelor și proiectelor în funcție de interesele noastre academice sau profesionale, ne vor ușura și dinamiza munca, ne vor eficientiza timpul și ținând cont de opțiunile anterioare și de istoricul căutărilor, ne vor sugera alte documente sau inițiative interesante. Conectarea la comunitățile științifice, inclusiv prin rețelele de socializare poate fi o bună idee. Aflăm astfel despre noi publicații, proiecte, evenimente științifice sau burse, oportunități de finanțare a cercetării sau poziții deschise pentru angajare.

În cazul în care vrem să publicăm rezultatele muncii noastre într-o revistă științifică, un prim pas important ar fi familiarizarea cu cerințele revistei în cauză. Cine face parte din board-ul editorial, ce tip de articole publică, care e perioada de așteptare, care sunt condițiile de publicare, dacă există sau nu numere tematice, cu ce frecvență apar articolele, care sunt cele mai citite sau mai citate materiale, care sunt temele sau domeniile de interes, care este sistemul de citare agreeat, dimensiunea articolului etc. Aceste informații apar în general pe site-ul revistei, la secțiunea prezentare generală și instrucțiuni pentru autori. După ce am obținut toate aceste informații, va fi mult mai ușor să ne organizăm. Manualul Taylor and Francis (n.d.) pentru publicarea unui articol menționează aici patru categorii importante: scopul, audiența, conștientizarea și articularea. Cum spuneam și mai devreme, motivația pentru care scriem este importantă, iar obiectivul trebuie să ne fie clar încă de la început. La fel și publicul căruia ne adresăm, fie că vorbim despre publicul general, cercetători, practicieni sau decidenți. Conștientizarea stadiului actual al cercetării, agendei, temelor de discuție relevante și recente, dezbaterilor politice și diferitelor perspective asupra unei teme din comunitatea științifică, ne pot ajuta să ne încadrăm mai ușor în peisajul cercetării și chiar să selectăm autorii relevanți. Nu în ultimul rând, modul în care ne organizăm ideile și le expunem clar și concis, e deosebit de relevant. Pentru a verifica acest aspect, putem solicita feedback-ul colegilor cu mai multă experiență sau care s-au specializat în producția

științifică, care au publicat anterior în aceasta revistă sau care chiar fac parte din colectivul editorial.

Se discuta mult în ultima vreme despre publicarea în revistele ISI. Ce sunt acestea? Conform Ordinului de Ministru (MECTS) Nr. 4478 din 23 iunie 2011, publicat în Monitorul Oficial, Partea I, Nr. 448/27.VI.2011, în cadrul secțiunii "Definiții" din Anexa Nr. 2: "O *revistă cotate ISI* este o revistă pentru care Thomson Reuters (din 2015: *Clarivate Analytics*) calculează și publică factorul de impact în Journal Citation Reports" (JCR). Ele sunt considerate a fi cele mai vizibile, prestigioase și influente reviste științifice, iar fiecare domeniu își updatează această listă anual. Ele pot fi regăsite pe site-ul UEFISCDI (UEFISCDI (Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării, <https://uefiscdi.gov.ro/scientometrie-reviste>) sau pe site-ul Web of Science (<https://mjl.clarivate.com/home>). Ele sunt scorate pe baza a 28 de criterii, dintre care 24 criterii de calitate și alte 4 privind impactul fiecărei reviste. Cele care satisfac doar prima categorie fără a îndeplini criteriile de impact sunt trecute într-o listă a "Emerging Sources Citation Index"-ESCI, însemnând că au potențial să intre în categoria revistelor din cele trei zone: roșie, galbenă și gri. Ele pot fi consultate pe subdomenii și quartile, în funcție de valoarea factorului de impact. Unele școli doctorale de exemplu au pretenția ca doctoranzii să publice un număr anume de articole ISI până la finalizarea studiilor, iar promovarea cadrelor didactice universitare este puternic influențată de acest tip de publicații.

Nu de puține ori însă, deși deținem toate aceste informații, ne putem confrunta cu o serie de blocaje în activitatea de scris. Cum le putem depăși? Câteva astfel de sugestii oferă Rowena Murray (2013) și întrucât am experimentat unele dintre ele pe propria piele și știu cât de deranjante pot fi, propun să le trecem pe scurt în revista.

1. Nu aștepta până când ai o idee nouă. Începe să scrii pornind de la materialele tale sau proiectele mai recente. Ideile vor veni pe parcurs. Pofta vine mâncând! Sau citind și scriind, în acest caz!
2. Scrie despre o temă care te pasionează sau care te-a preocupat o perioadă mai lungă de timp. Ai achiziționat deja un bagaj impresionant de cunoștințe, care te vor ajuta să pui mai ușor în context noile informații, vei fructifica astfel experiența anterioară și dacă vei ține cont de motivația personală, vei ține la distanță procrastinarea. Când scrii despre lucruri importante pentru tine, despre care îți pasă și în legătură cu care crezi că poți produce schimbări, vei găsi mai ușor timp pentru ele și le vei integra în programul tău cu mai mare drag. Concentrează-te pe motivele pentru care ai ales acest subiect și pe relevanța lui practică.
3. Găsește-ți propria voce, formează-ți propriile păreri și filtrează critic informațiile. Vezi care sunt aspectele cu care ești de acord și care sunt cele în care ai altă perspectivă și formulează argumente pertinente care să susțină punctul tău de vedere.
4. Utilizează strategii diferite de scris. Vezi ce funcționează deja și ce schimbări trebuie să faci? Scoate-te din zona de confort și experimentează și alte tehnici, de exemplu storytelling-ul sau alte tehnici creative.

5. Vezi ce modificări poți face în rutinele tale (timp, mediu, frecvența cu care scrii, starea de flux) și vezi ce vrei să păstrezi și ce nu. Care sunt cele funcționale și care disfuncționale? Ce beneficii îți aduc?

6. Caută în permanență feedback avizat, pentru a deveni mai bun în tot ceea ce faci!

Aceste produse ale muncii noastre sunt destinate a fi prezentate în fața unui public, fie că ne referim la colegii de facultate, comisii de licență, masterat sau doctorat, cercetători prezenți la sesiuni de comunicări științifice sau cititori ai revistelor de profil sau chiar ai publicului larg. Și în cazul acestor prezentări, câteva reguli de bune practici se aplică. Nu voi face o expunere exhaustivă, însă voi menționa câteva dintre cele mai des întâlnite.

1. Prezentările pot fi realizate verbal, cu sau fără suport vizual. În cazul în care optăm pentru o prezentare pe suport vizual, cele mai des întâlnite sunt de tip Canva, Prezi sau Power Point. Ele vor include principalele secțiuni așa cum au fost expuse anterior (titlu, autor, introducere, teorie, metode, rezultate, concluzii, bibliografie).
2. Pentru a nu plictisi auditoriul, vom menține cantitatea de informație la un minimum necesar, dar suficient și vom completa prin expuneri verbale informațiile relevante.
3. Vom utiliza imagini, grafice și tabele, acolo unde acestea reprezintă o formă sintetică și atractivă a datelor, pe principiul o poză face cât o mie de cuvinte.
4. Vom menționa sursele ori de câte ori este nevoie.
5. Ne vom încadra în timpul recomandat pentru prezentare (de obicei între 7 și 15 minute pentru conferințe, 20-40 minute pentru susținerile de doctorat, 30-60 minute pentru keynote speakerii conferințelor etc.), lăsând la final loc și pentru o secțiune de întrebări și răspunsuri. În medie, pentru fiecare slide vom alocă între 90-120 de secunde.
6. Modalitatea de prezentare a informațiilor este la fel de importantă ca și conținutul acestora, așadar să nu neglijăm aspectele legate de utilizarea template-urilor instituționale sau a elementelor de branding, formatarea textului, editarea imaginilor sau calitatea sunetului.
7. Se obișnuiește ca la finalul prezentării să avem inserate datele de contact (e-mail, profiluri pe rețelele de socializare sau profilul instituțional), pentru a putea fi contactați ulterior.

## Exerciții

1. Ce diferențe sunt între proiectele de scriere academică din liceu și cele din facultate? Argumentează răspunsul.
2. Gândește-te la două situații distincte în care ai avut de scris pe durata primului semestru la facultate. Compară cele două situații, luând în calcul publicul, obiectivul, contextul, stilul, structura și dimensiunea textului. Cum explici aceste diferențe?
3. Alege o carte din biblioteca personală. Deschide la pagina 78. Citește al doilea paragraf. Parafrazează ce spune autorul și ia nota de text potrivită. Citește apoi al treilea paragraf.



Citează ce spune autorul și ia nota de text potrivită. Explică ce spune autorul în cel de-al patrulea paragraf și ia nota de subsol potrivită. Oferă o explicație suplimentară și ia nota de subsol potrivită.

4. Caută un articol pe o tema aleasă (de ex. Influența aplicațiilor de dating online asupra stimei de sine) și sintetizează într-o propoziție ideea principală. Formulează o întrebare pe baza textului? Identifică gap-ul din literatura și o limită a cercetării. Citează articolul identificat. Găsește apoi alte două articole pe aceeași temă sau ale aceluiași autor. Identifică profilul de google scholar al autorului. Analizează critic informațiile despre autor și prezinta-le pe scurt într-un raport de jumătate de pagină.
5. Identifică cinci articole pe tema hărțuirii la locul de muncă și analizează modul în care au utilizat cuvintele cheie, apoi, pornind de la acestea, realizează o nouă căutare pe Google scholar a unui articol publicat după 2020, care să prezinte un tablou comprehensiv al acestui subiect. Caută cuvinte conexe pe Google trends. Ce ai găsit? Explică pașii pe care i-ai întreprins în acest demers.
6. De ce e util să începem cu meta-analize sau review-uri sistematice atunci când vrem să ne documentăm asupra unui subiect nou pentru noi? Argumentează răspunsul, oferind un exemplu ilustrativ.
7. Pornind de la unul dintre citatele de mai jos, efectuează cu un coleg un exercițiu de tip think-pair-share:
  - "A writer needs obstinate perseverance to succeed. Writing is a fairly thankless undertaking. I think people get tired of it pretty quickly, so sticking with it is the greatest part of the battle." (Roberts et al., 2002, in Murray, 2013, p. 2)
  - "You have to be very clear, if you want to write, what place it occupies in your life. I'm afraid that if you're too ambitious, it often has to have first place – it sometimes has to take precedence over human relationships and anything else." (Roberts et al, 2002, in Murray, 2013, p.8).
  - "Write as if you are dying. It works. Imagine if you've only got a year to live or something. I think that's the best motivator to get you to do it." (Gemmell, citat in Roberts et al., 2002, p. 57, in Murray, 2013, p. 9).
8. Citește articolul Ecarnot, F., Seronde, M. F., Chopard, R., Schiele, F., & Meneveau, N. (2015). Writing a scientific article: A step-by-step guide for beginners. *European Geriatric Medicine*, 6(6), 573-579 și notează zece informații noi, pe care le-ai aflat sau care ți-au atras atenția în mod deosebit. Marchează-le pe text și discută-le cu un coleg.

## Bibliografie

- Rad, I. (2008). *Cum se scrie un text științific*. Iași: Ed. Polirom.
- Roventă-Frumușani, D. (1995). *Semiotica discursului științific*. București: Editura Științifică.

- Irvin, L. L. (2010). What is academic writing. *Writing spaces: Readings on writing, 1*, 3-17. <https://wac.colostate.edu/books/writingspaces1/irvin--what-is-academic-writing.pdf>
- Wall Jr, J. A., & Lynn, A. (1993). Mediation: A current review. *Journal of Conflict Resolution*, 37(1), 160-194.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Bradley, L., Noble, N., & Hendricks, B. (2020). The APA Publication Manual: Changes in the seventh edition. *The Family Journal*, 28(2), 126-130.
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination*. Sage publications.
- Rotariu, T. & Ilut, P. (1997). *Ancheta sociologica si sondajul de opinie. Teorie si practica*, Polirom.
- Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Murray, R. (2013). *Writing for academic journals*. McGraw-Hill Education.
- American Psychological Association. (2019). *Publication manual of the american psychological association*, (2020) (p. 428). American Psychological Association.
- Roberts, J., Mitchell, B., & Zubrinich, R. (eds.) (2002). *Writers on Writing*. London: Penguin.
- Irvin, L. (2011). What Is “Academic” Writing?, in Lowe, C., & Zemliansky, P. (Eds.). *Writing Spaces 2: Readings on Writing*. Parlor Press LLC.
- Belcher, W.L. (2009). *Writing your journal article in 12 weeks. A guide to academic publishing success*, Princeton University, Sage.
- Carol, L. A. (2002). *Rehearsing new roles: How college students develop as writers*. Carbondale: Southern Illinois UP Print.
- *Choose the right journal for your research. A comprehensive guide for researchers*. (n.d.). Taylor and Francis Group. Author services. [https://authorservices.taylorandfrancis.com/wp-content/uploads/2021/03/Choosing\\_a\\_journal\\_ebook.pdf](https://authorservices.taylorandfrancis.com/wp-content/uploads/2021/03/Choosing_a_journal_ebook.pdf)
- Ordinului de Ministru (MECTS) Nr. 4478 din 23 iunie 2011, publicat în Monitorul Oficial, Partea I, Nr. 448/27.VI.2011

## **Capitolul 7**

### **Comunicarea orală: discursul**

Frica de vorbit în public este, după cum am văzut, una dintre cele mai comune. Pentru a trece peste această problemă, multe persoane încearcă să găsească cea mai bună modalitate de a se motiva pentru a putea susține un discurs în fața unei audiențe numeroase. De la a-ți imagina că cei din public sunt toți îmbrăcați în pijamale, la a te gândi că vorbești în fața unei săli goale, a-ți cumpăra o nouă vestimentație, a folosi un machiaj potrivit, a avea un talisman asupra ta, a purta șosetele tale norocoase și câte și mai câte. Cert este că fiecare dintre noi, cu timpul, cu ajutorul exercițiului, ajunge să vadă ce funcționează pentru el. Nu sunt rețete prestabilite, dar există o serie de întrebări la care dacă găsești răspuns în prealabil, poți face întreaga situație mai confortabilă. Toate aceste modalități îți pot oferi o stare de bine și încredere pe moment, dar nu înseamnă că te vor ajuta să livrezi un discurs de succes. Pregătirea discursului este esențială, la fel ca organizarea ideilor, a conținutului într-o manieră, logică, adaptată publicului, nivelului de cunoștințe al acestora, așteptărilor și contextului în care se livrează discursul.

Etapa de pregătire a discursului pornește de la întrebări precum:

1. Care este tema discursului? De exemplu, pot susține un discurs în deschiderea unei conferințe adresate experților din domeniul mass-media despre fake news, caz în care tema este deja stabilită. Exista o listă de participanți, o scurtă prezentare a evenimentului, a contextului în care are loc conferința etc. Poate fi o conferință internațională, la care limba de prezentare este una de circulație internațională, de exemplu engleza. Pot nișa subiectul în funcție de aria mea de expertiză și de stadiul intereselor mele profesionale și al cercetărilor recente. Însă, dacă tema discursului este mai restrânsă, fake news și populismul în spațiul est-european, atunci voi elimina informațiile introductive, nu voi simți nevoia să definesc fenomenul, întrucât mă adresez unui public avizat, care este la curent cu cercetările din domeniu. Cu totul altă situație va fi însă, dacă sunt rugat să țin un discurs la nunta celui mai bun prieten, în calitate de naș.
2. Ce tip de discurs se așteaptă de la mine? Trebuie să mă gândesc foarte clar care este tipul de discurs pe care urmează să îl susțin. Trebuie să informez publicul despre fenomenul fake news, să distrez audiența și să îi fac pe invitații de la nunta prietenului meu să se simtă confortabil, să conving un cumpărător să aleagă mașina mea dintr-un parc auto cu alte două mii de autoturisme sau să prezint într-o manieră succintă și convingătoare calitățile noului model de Nintendo sau ale unui dispozitiv VR pentru muzeele istorice. Așadar, pot alege să optez pentru un discurs informativ, distractiv, persuasiv sau demonstrativ.
3. Care este obiectivul sau scopul discursului? Să alegem un discurs persuasiv. Să presupunem că vreau să găsesc un cumpărător pentru mașina mea, întrucât am găsit deja

un alt autoturism pentru care am dat un avans și pe care intenționez la rândul meu să îl achiziționez. Știu deja care este suma de bani pe care vreau să o obțin, știu toate detaliile despre specificațiile tehnice ale mașinii, kilometraj, consum de carburant, capacitate cilindrică, an de fabricație, viteze, număr de locuri, capacitatea portbagajului etc. Dispun așadar de toate informațiile necesare cumpărătorului. Pot identifica apoi așteptările acestuia, suma de care dispune, motivul achiziției etc. și în funcție de aceste date, pot începe o negociere cu cumpărătorul.

4. Unde va avea loc discursul? Discursul poate avea loc într-un cadru restrâns, să spunem într-o ședința de acționari sau pe un stadion, într-o sală de curs sau într-un mare sală de nunți, într-o biserică sau în spațiu liber, într-un parc sau pe o plajă. Locul poate influența foarte mult durata și conținutul discursului. De exemplu, dacă trebuie să țin un discurs la festivitatea de absolvire a studiilor masterale într-o locație în aer liber, la care iau parte mii de părinți și locația nu dispune de logistica necesară, astfel că nu există spații acoperite, iar festivitatea are loc la final de iulie, ar fi o barbaritate din partea mea să mă gândesc să țin oamenii în soare 30 de minute. Plus, s-ar putea să fiu deja al patrulea vorbitor, iar oamenii să fi venit de la mare distanță, să vrea să sărbătorească împreună cu copiii lor, iar apoi să se și reîntoarcă în aceeași zi în orașul propriu, întrucât festivitatea a fost programată pentru duminică la prânz, iar a doua zi majoritatea părinților să lucreze.
5. Câte persoane vor fi în sală? Voi susține un discurs în fața unui grup restrâns, de exemplu la o înmormântare la care participă doar cei opt membrii ai familiei sau voi susține un discurs TEDx în fața a mii de oameni? Voi putea susține un discurs despre rolul proiectelor de tip service-learning în fața consiliului profesoral format din 20 de persoane, însă aș putea prezenta aceeași temă în fața unei comunități de 5000 de persoane la un eveniment SuperTeach.
6. Cine sunt aceste persoane? Indiferent cum ne-am uita la publicul nostru, indiferent de criteriul pe care îl selectăm, el este format în general din persoane cu vârste, preocupări, așteptări, interese, valori, statut, roluri și nevoi diferite. Trebuie să ne cunoaștem publicul înainte de a prezenta un discurs în fața lui. Cu cât avem mai multe informații despre cei cărora ne adresăm, cu atât mai de impact va fi discursul. Trebuie să privim livrarea acestuia din perspectiva auditorului. Să luăm spre exemplu un activist privind drepturile comunității LGBTQ+. Mesajul lui va fi recepționat diferit de către persoane de vârsta a treia sau de către tineri, de către membrii unei comunități religioase sau de către reprezentanții unor ONG-uri care susțin drepturile minorităților, de către persoane care fac parte din comunitatea LGBTQ sau care se opun cu obstință acestei categorii. În același timp, trebuie să înțeleg motivația oamenilor din public de a participa la eveniment. Dacă mă adresez unui public captiv, care participă forțat de împrejurări, voi scurta semnificativ durata prezentării mele, întrucât ea nu este de interes. Dacă însă oamenii au plătit bilet pentru un eveniment sold out cu câteva luni înainte doar ca să mă vadă pe mine vorbind despre tema în cauză, atunci probabil că așteptările lor vor fi fundamental diferite.

7. Care este display-ul sălii? Modul în care mă poziționez față de public influențează modalitatea de livrare a acestuia. De exemplu, publicul poate fi dispus în format de sală de curs, amfiteatru, conferință, stadion cu loje diferite, circular sau frontal etc. Mobilierul poate fi rearanjat sau este fix? Mă aflu pe o scenă sau la același nivel cu ascultătorii?
8. Mai sunt și alți speakeri la eveniment? Cine sunt aceștia și care este ordinea în care ne vom susține discursurile? Primesc o listă a tematicii discursurilor sau o scurtă prezentare a celorlalți invitați? Este timpul alocat același pentru toți invitații? Util ar fi să acord atenție discursurilor antevorbitorilor mei și să realizez o punte între cele expuse de ei și propriile mele idei. Să evit să repet aceleași idei sau să folosesc aceleași glume, pentru a nu plictisi auditoriul, însă să conectez ideile mele cu ceea ce s-a spus deja înainte. Este absolut esențial să știu cât timp are fiecare invitat alocat și al câtelea sunt la prezentare. Discursul va avea loc la prima oră, în mijlocul zilei, înainte sau după-masă, spre finalul întâlnirii.
9. Pot folosi modalități audio-vizuale pentru a sprijini prezentarea? Se spune că o imagine face cât o mie de cuvinte. De multe ori, conținutul discursului nostru poate fi prezentat sintetic într-o imagine, diagramă, grafic, statistică etc. Am văzut discursuri de două ore care exploatau o imagine a diferențelor dintre statele europene la nivel de rezultate la testele PISA sau o prelegere de o oră, care explica un infografic. Am văzut prezentări excelente pornind de la un meme sau o imagine din desene animate, care reprezenta morala întregului discurs, dar care pentru a fi dezlegate invitau ascultătorul să urmărească până la final șirul argumentelor vorbitorului. Este o adevărată artă să știi cât și cum să dozezi mesajul, când să presari o glumă sau un exemplu personal pentru a destinde atmosfera sau pentru a personaliza discursul, când să te adresezi direct unui membru al publicului, dar fără a-l face să se simtă stânjenit și cum să-l alegi pe acesta dintr-un public numeros, cum să faci pauze semnificative și când să îți modulezi vocea pentru a accentua anumite părți ale discursului.
10. Ce echipament pot folosi? Dacă discursul meu are loc în mijlocul pustietății, probabil că nu voi avea foarte multe echipamente și dispozitive disponibile. Dacă însă discursul are loc într-o sală complet utilată, voi putea utiliza sunet, imagine, efecte, unghiuri etc. Pot apela la o prezentare audio, video, Power Point, Canva etc. Pot accesa internetul în timp real pentru a suplimenta informația cu materiale la care m-am gândit în timpul prezentării sau care au fost solicitate de către un membru al publicului. Pot utiliza documentarea on the spot. Pot folosi modalități de a interacționa cu publicul, precum Kahoot, Mentimeter, Glisser, BuzzMaster, Crowd mix, Catchbox, QuickMobile, Engagenow, eventScribe, LoQuiz sau altele.
11. Cum voi fi prezentat? Este util să știu cine și cum mă va prezenta. Informația despre mine ajută publicul să contextualizeze prezența mea în cadrul evenimentului, oferă informații despre competența și credibilitatea mea și reprezintă un punct bun de pornire pentru prezentarea subiectului discursului meu, cât și o ancoră pentru publicul care trebuie să integreze conținutul discursului în registrul cunoștințelor și informațiilor anterior dobândite. Ai putea crede că este irelevant cine și cum te va prezenta, însă dacă ai muncit atât de mult la elaborarea acestui discurs, de ce să lași acest aspect neglijat.

**Structura unui discurs** este oarecum clasică, inspirată din *Retorica* lui Aristotel.

1. Invenția face referire la conceperea discursului, delimitarea temei și stabilirea tezei centrale. Cu alte cuvinte vorbim despre alegerea temei, a subiectului pe care urmează să îl prezentăm și a ipotezei sau a obiectivului discursului, precum și a argumentelor care vor susține aceasta teza.
2. Dispoziția are în vedere planul de idei al discursului sau organizarea internă a argumentelor și a ordinii în care ele vor fi prezentate. Includem aici patru elemente: exordiul (plasat la începutul discursului pentru a capta atenția publicului, poate fi fie emoțional, fie rațional sau chiar o combinație a ambelor), narațiunea (care se bazează pe prezentarea faptelor, a conjuncturii în care se prezintă datele expuse în discurs), confirmarea (conține argumentele care susțin teza centrală, cu o atenție deosebită acordată ordinii argumentelor și a relației dintre acestea) și perorația (o reluare a celor mai importante idei și apelul la subiectivitatea receptorului).
3. Elocuția este legată de dimensiunea estetică, cu figurile de stil utilizate și cu stilul adoptat, pentru a conferi forță, eficiență și persuasiune discursului.
4. Memoria are legătură cu bagajul de cunoștințe sau cultura generală a membrilor publicului, care le permite acestora să pună în context informația receptată, să interpreteze conținutul discursului, să facă conexiuni între idei, să emită contraargumente sau să accepte puncte de vedere similare sau diferite de cele proprii.
5. Acțiunea include congruența dintre comunicarea verbală, nonverbală și paraverbală, pentru a avea un mesaj complet.

Câteva aspecte pe care ar fi util să le luăm în considerare atunci când elaborăm un discurs. În primul rând, începutul discursului, deschiderea. Aceasta ar trebui să fie suficient de puternică și de memorabilă pentru a stârni interesul publicului în legătură cu tema aleasă. Putem utiliza o întrebare, o glumă, o dilemă sau o prezentare succintă a tezei centrale. Începem întotdeauna cu o formulă de adresare și cu salutul publicului, o scurtă mulțumire pentru invitația la eveniment sau pentru oportunitatea de a ne prezenta ideile în fața publicului, apoi căutăm o modalitate prin care să captăm atenția publicului și evidențiem motivul susținerii discursului. . Linda Swink menționează în cartea ei *Speak with power and grace: A woman's guide to public speaking* (1997: 29-31) o serie de tehnici prin care putem stârni interesul publicului în legătură cu tema aleasă:

- Utilizează o afirmație puternică. De exemplu, atunci când vrei să susții un discurs pe tema reformei educației, deschide o scrisoare în care scrie: Doamnelor și domnilor, imaginați-vă că mâine toate școlile ar dispărea. Cum ar arăta școala viitorului, dacă am crea-o de la zero?
- Adresează o întrebare retorică: Ce ai face dacă ai câștiga 1 milion de dolari?
- Cere publicului să ridice mâna dacă... Câți dintre voi aveți acasă un animal de companie?
- Folosește un citat, un vers sau un proverb. Multe din predicile de la biserică încep cu un verset din biblie. Cursurile universitare se bazează deseori pe rezultatele unor cercetări sau pe citate celebre. Proverbele pot fi utilizate ca o sintetizare a mesajului întregului discurs

și ca icebreakere pentru teme dificile. De exemplu, un discurs al opoziției ar putea începe cu zicala “Umblă câinii cu colaci în coadă!”, pentru a prezenta contraargumente la oferta electorală nerealistă a partidului aflat la guvernare.

- Spune povești interesante: poți folosi fabule, povești moraliste sau ghicitori, exemple personale sau fapte istorice cunoscute. Nu de puține ori, atunci când a trebuit să susțin un workshop cu studenții, am utilizat poveștile terapeutice, pentru a introduce subiectul pe care urma să-l dezvoltăm împreună. Cărțile lui George Burns, Sempronia Filipoi sau Nossrat Peseschkian m-au ajutat de nenumărate ori când a trebuit să caut inspirație pentru activitățile cu studenții sau elevii de liceu sau chiar cu proprii mei copii.
- Stabilește un raport, o conexiune sau teren comun cu publicul: După cum bine știți, și eu sunt absolvent al acestei prestigioase universități.
- Utilizează abil umorul, adaptat la nevoile și așteptările publicului. În 1800 toamna, când am absolvit eu, ...
- Oferă publicului o mică informație personală despre tine, pentru a-l aduce mai aproape și a-i permite să vadă omul din spatele discursului.
- Utilizează o imagine.
- Fă trimitere către public. De exemplu, poți lauda un membru al grupului pentru realizările recente sau poți complimenta managerul pentru numărul mare al angajaților care au decis să participe la eveniment.
- Discută despre ocazia sau contextul în care are loc discursul: ne aflăm astăzi aici pentru a sărbători a nouăsprezecea aniversare a prietenei noastre dragi (care de fapt împlinește 91 de ani, dar poți schimba ordinea lumânărilor cu numere de pe tort).
- Menționează un eveniment recent sau celebru.
- Fă referire la vreme, la ziua anului sau la o sărbătoare anume.
- Vorbește într-o limbă străină sau în dialect local.
- Creează o imagine mentală sau un tablou vivid pentru public.
- Cere acordul unanim al publicului pe o temă anume: Cu toții suntem de acord că lucrurile nu pot rămâne așa. Trebuie să facem o schimbare și schimbarea începe cu fiecare dintre noi! Ce putem face?
- Oferă o definiție: Interesele sunt pattern-uri stabilizate de preferințe. Ce rol au ele în orientarea în carieră?
- Folosește efecte sonore. Dacă te afli la o convenție a arbitrilor din fotbal, poți folosi un fluier pentru a marca începutul și finalul discursului.
- Citește un scurt articol de ziar sau un titlu evocator.
- Încearcă o abordare nouă, diferită: poți cânta, utiliza obiecte sau recuzita, poți deschide un răvaș și citi mesajul care sintetizează într-un proverb ideea întregului discurs sau poți utiliza intonația unui voice-over pentru a introduce următorul invitat sau partenerul tău de scenă.

Acestea reprezintă doar câteva dintre modalitățile prin care poți capta atenția publicului. Cu timpul, experiența îți va spune care dintre ele este cea mai potrivită pentru fiecare tip de public. Vei începe să simți sala. Să înțelegi care dintre aceste procedee ți-e ție mai comodă. Care pare mai

autentică și care are cea mai mare forță de a mobiliza publicul sau de a-l activa, care poate genera mai multe idei și care are efect asupra minții și inimii ascultătorilor.

În ceea ce privește cuprinsul discursului, există și aici o serie de procedee prin care putem să ne asigurăm că avem o hartă coerentă, clară a ceea ce vrem să spunem. Putem organiza discursul pe modelul:

1. Cauză-efect. De exemplu, dacă susținem un discurs despre politicile publice din domeniul protecției mediului, putem prezenta cauzele unui fenomen și apoi putem trage un semnal de alarmă privind consecințele anumitor acțiuni, cu efecte pe termen lung complet neanticipate sau neglijate.
2. Compară și contrastează. Prezentăm similarități și diferențe între două sau mai multe perspective. Deseori utilizăm modelul avantaje și dezavantaje, pro și contra, realist și nerealist etc.
3. Probleme și soluții. Identificăm o problemă, expunem cauzele acesteia, istoricul problemei, evoluția, analiza (SWOT), posibile soluții, consecințe sau punerea soluției optime în acțiune.
4. Prezentarea cronologică: de exemplu când ne referim la mișcarea pentru drepturile femeilor, deseori facem referire la cele patru valuri ale feminismului.
5. Prezentarea spațială: dacă discutăm despre declinul și căderea Imperiului Roman, dacă prezentăm evoluția unei boli, a unei epidemii, când analizăm extinderea unei mărci sau a unei companii, dispariția sau punerea în pericol a unei specii protejate de animale sau dacă avem un discurs despre defrișările ilegale din România.
6. Motivațional: atenție, interes, dorință și acțiune. AIDA este un model des utilizat în marketing și care poate fi adaptat în funcție de diferite contexte.
7. Tematic: bazat pe diferite clasificări. De exemplu, dacă mă refer la triada neagră a personalității liderilor actuali, voi începe cu narcisismul, voi continua cu machiavelismul și voi încheia cu prezentarea informațiilor relaționale cu caracterul antisocial al acestora. Uneori pot prezenta datele în ordine alfabetică, numerică, secvențială (de exemplu atunci când susțin un discurs despre secvențierea genetică sau despre etapele sarcinii, despre meciul etapei sau procesul de fuzionare a două companii, despre privatizarea unei companii de stat sau despre etapele unui ritual religios sau a unei proceduri medicale), structurală (dacă prezint compoziția unui preparat culinar, structura unei părți componente a unui dispozitiv, a unui ansamblu arhitectural sau a unui instrument muzical, a unui site web sau a unui element din natură), sistematică (de exemplu atunci când avem un curs de anatomie sau de sociologie, de economie sau inginerie) sau a importanței (ca în situația în care avem de-a face cu un sistem ierarhic clar sau cu o ordine prestabilită a aspectelor importante și a persoanelor care vor asista din public).

Există apoi câteva situații de ocazii speciale în care putem susține discursuri, cum ar fi: un keynote speech la o conferință, prezentarea sau acceptarea unui premiu, discursul de la finalul



studiilor, discursul de primire a oaspeților, discursul de nominalizare, dedicația, toastul sau discursul omagial, fiecare cu specificul său.

### Exerciții

1. Analizează structura discursului Juliei Louis-Dreyfus de acceptare a premiului Mark Twain pentru umor american din 2018.
2. Unul dintre cele mai celebre discursuri din toate timpurile este *I have a dream*, al lui Martin Luther King. emblematic pentru Mișcarea Drepturilor Civile, acest discurs este unul de referință în istoria SUA. Caută-l pe internet, vizionează-l și analizează aspectele menționate în acest capitol.
3. Scrie un discurs pe care intenționezi să-l expui la celebrarea căsătoriei de aur a bunicilor tăi, la festivitatea de absolvire a studiilor, în calitate de șef de promoție sau la împlinirea a zece ani de prezență pe piața românească a agenției de publicitate pentru care lucrezi.
4. Prezintă în zece fraze unul dintre hobby-urile tale.
5. Alege un subiect de interes pentru tine și realizează o listă conținând zece întrebări pe care le-ai adresa unui expert de talie mondială pe acest subiect. Caută apoi răspunsul pentru una din aceste zece întrebări și formulează-l în scris.
6. Pornind de la exemplul lui Hemingway: “For sale: baby shoes, never worn”, scrie o poveste de șase cuvinte despre un eveniment care s-a petrecut în ultimele zile. Poti pleca de la o fotografie pe care ai postat-o online, de la contul tău de Facebook sau Instagram. Pregătește-o apoi pentru a fi postată ca InstaStory, arată-le-o colegilor și obține feedback din partea lor.
7. Rescrie sub forma unei știri tv povestea *Scufița Roșie*. Filmează-te în timp ce prezinți aceasta știre și postează-o pe TikTok. Observă reacția publicului la acest material.
8. Descrie-te în câteva cuvinte, pornind de la acrostihul tău (Ex. Carina = creativă, amuzantă, relaxată, inteligentă, nebunatică, activă). Cere-le și prietenilor apropiați să facă același exercițiu, iar apoi compară imaginea ta despre tine cu cea a prietenilor apropiați. Este o diferență mare între percepția ta și a celorlalți?
9. Discursul impromptu este un discurs scurt pe o temă dată, realizat fără pregătire prealabilă. Într-un discurs impromptu deseori ajută să te raportezi la exemple și situații personale. Să vorbești simplu, pe înțelesul tuturor. Să te adresezi audienței ca și cum te-ai afla într-un mediu familiar. Poți folosi umorul și pauzele bine plasate. E recomandabil să nu folosești fraze prea lungi și să ai un mesaj simplu, coerent și structurat. Încearcă să anticipezi posibile întrebări din partea publicului și să le introduci lejer în discursul tău. Câteva teme pentru discursuri de tip impromptu:  
Trei calități personale.  
Pe cine admiri?  
De ce e sportul important?  
O excursie de neuitat.  
Cartea mea preferată.

Dacă aş câştiga la loto 1 milion de dolari...  
O întâmplare hazlie.

### **Umorul în comunicare**

Umorul poate fi un excelent punct de pornire într-o discuție sau într-un discurs. Este pervaziv, îl întâlnim în diverse situații sociale: acasă, la școală, la servicii, în contexte formale și informale. El are numeroase beneficii asupra vieții noastre sociale, asupra stării de bine, asupra sănătății noastre fizice și psihice. De asemenea, prin utilizarea abilă a umorului, putem reduce tensiunile și ne putem apropia de celălalt, putem să îl cunoaștem în ipostaze mai intime și îi putem identifica stilul de umor: afiliativ, agresiv, auto-ameliorativ sau auto-distructiv. Chestionarul stilurilor de umor (Martin et al., 2003) poate fi un instrument util în acest sens. El măsoară aceste patru dimensiuni ale modului în care utilizăm umorul în viața de zi cu zi.

Umorul de tip afiliativ presupune a-i distra pe ceilalți, a te amuza împreună cu ei, pentru a face relația să funcționeze. Este pozitiv și incluziv. Folosim acest tip de umor atunci când spunem glume care îi fac pe toți ceilalți să se simtă bine, umorul cu care majoritatea ne putem identifica. Este genul de umor pe care îl utilizezi în activitățile de tip team-building, la pauza de cafea sau de țigară, la petrecerile de sfârșit de an sau atunci când vrei să faci un nou coleg să simtă că face parte din echipă. E genul de umor pe care îl folosește Jerry Seinfeld, care face referire la situațiile de zi cu zi sau glumele lui Ellen Degeneres.

Umorul auto-ameliorativ se referă la a găsi partea funny din situațiile dificile de zi cu zi și a rămâne optimist. Îl folosești atunci când faci mișto de tine, când citești mail-uri în gând cu accent diferit, când râzi pentru a te face să te simți mai bine sau pentru a scăpa de stres. Este concentrat mai degrabă pe latura intrapersonală decât pe cea interpersonală. Poate fi privit și ca mecanism de coping sau de ameliorare a stării tale de bine prin punerea lucrurilor într-o perspectivă optimistă, umoristică. Cu alte cuvinte, a vedea partea plină a paharului.

Umorul de tip agresiv presupune utilizarea ridiculizării celui alt, a sarcasmului, a tachinării, a luării în derâdere, a-l discredita pe celălalt și a critica trăsăturile sau apartenența sa la un grup. Putem regăsi acest tip de umor în meme-uri, în comentariile sarcastice, în glumele rasiste sau sexiste sau sub forma utilizării de porecle.

Umorul auto-distructiv este relaționat cu utilizarea glumelor pentru a justifica anumite comportamente, pe principiul autohandicapării, a comenta pe baza aspectului tău fizic sau a calitatilor și defectelor tale, din frica de a nu primi aceste remarci din partea altora. Deseori facem pe clownul clasei pentru a obține acceptarea celorlalți, pentru a ne integra în grup sau pentru a nu risca să fim ridiculizați de către ceilalți. Acest tip de umor poate constitui o modalitate de a nega anumite sentimente negative, de a evita confruntarea cu anumite probleme sau de a ne apăra în fața umorului agresiv al celorlalți.

Deși umorul este prezent în toate culturile (Fry, 1994), el este perceput și utilizat diferit în funcție de background-ul cultural. Dacă în spațiul vestic, umorul este puternic valorizat, acceptat și încurajat, fiind văzut ca trăsătură pozitivă de personalitate, mecanism de coping adaptativ și un bun predictor al stării de bine, în culturile estice, de exemplu în China confucianistă, umorul este

descurajat în detrimentul seriozității, fiind perceput ca un pericol la adresa statutului social al individului. El este rezervat experților, dar nu constituie o trăsătură dezirabilă (Jiang et al., 2019).

Studiile din psihologie arată că umorul este un construct multidimensional, care poate fi definit extrem de divers, ca: abilitate cognitivă de a crea, înțelege, reproduce și a-ți aminti glume (Feingold & Mazzella, 1993), răspuns estetic, apreciativ al umorului (Ruch & Hehl, 1998), trăsătură de temperament relaționată cu emoțiile (Ruch & Hohler, 1998), pattern comportamental văzut ca tendință de a râde frecvent, de a spune glume și de a râde la glumele altora (Craik, Lampert, & Nelson, 1996), atitudine (Svebak, 1996) sau mecanism de coping (Lefcourt & Martin, 1986). În terapie, umorul poate prezenta numeroase avantaje, dar și dezavantaje (Amici, 2019).

Regăsim numeroase scale de măsurare a diferitelor fațete ale umorului traduse și în limba română, precum: scala coping-ului prin umor (Martin & Lefcourt, 1983), scala umorului la locul de muncă (Rawlings & Findlay, 2016), chestionarul climatului umoristic (Cann, Watson & Bridgewater, 2014), scala multidimensională a simțului umorului (Thorson et al., 1997), chestionarul răspunsului situațional prin umor (Martin & Lefcourt, 1984) sau scala nevoii de umor (Cline, Altsech, & Kellaris, 2003) etc.

Pentru ca umorul să fie perceput pozitiv de către ceilalți el trebuie să îndeplinească o serie de criterii: să facă referire la o situație specifică sau la un comportament, nu la o persoană, să țină cont de contextul în care indivizii se află pentru a fi perceput ca o experiență împărtășită de cei prezenți, să nu amenințe sau să fie considerat agresiv, să nu ofenseze, să fie spontan și bine articulat.

Deși majoritatea studiilor arată că umorul este o resursă la locul de muncă, nu toate tipurile de umor au consecințe pozitive asupra angajamentului angajaților, a stării de bine și performanței acestora, cum am putea crede. Sabina Trif și Oana Fodor (2019) au arătat că umorul de tip agresiv poate avea un impact semnificativ asupra intenției angajaților de a părăsi organizația, întrucât presupune o serie de costuri fiziologice și psihologice, care pot duce la epuizare.

Și în domeniul publicității, umorul joacă un rol deosebit de important. Weinberger & Gulas (2019) inventariază preocupările și rezultatele cercetării din ultimii 50 de ani, arătând că nu există o rețetă unanim acceptată a ceea ce înseamnă utilizarea cu succes a umorului în produsele publicitare și că studiile actuale au încă multe puzzle-uri de dezlegat. Pentru o privire de ansamblu asupra fenomenului, te invit să citești articolul lor publicat în 2019.

Diverse teorii au încercat să explice de ce utilizăm umorul în relațiile noastre interpersonale. Trei dintre cele mai des întâlnite sunt: teoria superiorității, teoria reducerii arousalului și teoria incongruenței. Teoria superiorității este una dintre cele mai vechi accepțiuni ale umorului, întâlnită la Platon, Aristotel sau Thomas Hobbes, în *Leviatanul*. Aceasta susține ideea că utilizăm mecanismele umoristice pentru a face haz de necazurile sau lipsurile celorlalți, de defectele acestora, pentru a ne simți superiori, pentru a câștiga, pentru a fi superior celorlalți, întrucât asta ne face să ne simțim bine, să resimțim plăcere. A doua teorie, cea a reducerii arousalului vede umorul ca o modalitate optimă de a scădea impulsurile agresive sau sexuale, de a ne descărca, de a scăpa de tensiunile inhibitate, care nu pot fi exprimate direct. Teoria incongruenței, pe de altă parte, susține că putem considera umoristice situațiile sau evenimentele

pe care le conștientizăm ca fiind diferite, neașteptate, care sunt în planuri separate de gândire, dar din a căror asociere rezultă un element nou, surpriză, care poate fi irațional, paradoxal, illogic, nepotrivit sau improbabil. Plecând de la cele trei teorii ale umorului, Morreall (1983) arată că sunt trei caracteristici care contribuie la crearea unei situații umoristice, întrucât discutăm în general despre o schimbare bruscă, imprevizibilă și pozitivă a stării psihologice a individului, fie că vorbim despre cognițiile acestuia sau despre emoțiile sale.

Teoriile mai recente ale umorului, precum Teoriei violării benigne, bazată pe studiile lui Veatch (1998) sau McGraw și Warren (2010, 2012). Teoria ne spune că pentru a fi considerată umoristică, o situație trebuie să fie anormală (diferită de ceea ce știai anterior) și benignă, ambele în același timp. Putem face o situație benignă fie prin distanțare (i s-a întâmplat altei persoane, unui prieten, unei cunoștințe, lui Dorel sau Bulă), prin întărirea încălcării normelor sociale sau morale (de exemplu, un pastor a câștigat 100.000 euro la Casino) sau prin acceptarea unei alternative de interpretare a situației. Și mai recent, Gulas, Weinberger și Swani (2017) propun modelul Tripartit al umorului, care adaugă pe lângă factorul surpriză și încălcarea normelor, situația sau contextul în care are loc întâmplarea relatată.

### Exerciții:

1. Urmărește un episod din serialul Seinfeld și analizează discursul protagonistului de la final, pe modelul Teoriei violării benigne.
2. Lecturează articolul lui Marc G. Weinberger & Charles S. Gulas (2019). The emergence of a half-century of research on humour in advertising: what have we learned? What do we still need to learn?, *International Journal of Advertising*, DOI: 10.1080/02650487.2019.1598831 și discută cu un coleg despre relația dintre gen și umor în publicitate.
3. De ce crezi că unele numere de stand-up sunt considerate foarte funny de către unele persoane, dar jignitoare de către altele? Pornind de la un exemplu concret, realizează un scurt eseu în care să argumentezi punctul tău de vedere vizavi de umorul folosit în stand-up.
4. Meme-urile sunt considerate deseori amuzante, însă uneori faptul că în spatele lor se află un autor anonim poate duce la încălcarea unor norme de politețe. În politică, acest lucru se întâmplă frecvent. Poți găsi câteva astfel de exemple și să le discuți împreună cu un prieten. Când considerăm ca o normă este încălcată?
5. Poți identifica stilul tău preponderent de umor, conform modelului lui Martin (et al., 2003)? Cum l-ai caracteriza?
6. Lecturează articolul Patriziei Amici (2019). The humor in therapy: The healing power of laughter. *Psychiatria Danubina*, 31(suppl 3), 503-508 și enumeră avantajele și dezavantajele utilizării umorului în ședințele de terapie.

## Bibliografie:

1. Retorica (2004). Aristotel, Editura Univers Enciclopedic Gold
2. Swink, L. D. (1997). *Speak with Power and Grace: A Woman's Guide to Public Speaking*. Citadel Press.
3. Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37, 48–75.
4. Jiang, T., Li, H., & Hou, Y. (2019). Cultural differences in humor perception, usage, and implications. *Frontiers in psychology*, 10, 123.
5. Feingold, A., & Mazzella, R. (1991). Psychometric intelligence and verbal humor ability. *Personality and Individual Differences*, 12(5), 427–435.
6. Ruch, W., & Hehl, F.-J. (1998). A two-mode model of humor appreciation: Its relation to aesthetic appreciation and simplicity-complexity of personality. In W. Ruch (Ed.), *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* (pp. 109–142). Walter de Gruyter & Co.
7. Craik, K. H., Lampert, M. D., & Nelson, A. J. (1996). Sense of humor and styles of everyday humorous conduct. *Humor: International Journal of Humor Research*, 9(3-4), 273–302.
8. Svebak, S. (1996). The development of the Sense of Humor Questionnaire: From SHQ to SHQ-6. *Humor: International Journal of Humor Research*, 9, 341-361.
9. Lefcourt, H. M., & Martin, R. A. (1986). *Humor and life stress: antidote to adversity*. New York; Springer-Verlag.
10. Amici, P. (2019). The humor in therapy: The healing power of laughter. *Psychiatria Danubina*, 31(suppl 3), 503-508.
11. Martin, R. A., & Lefcourt, H. M. (1983). Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. *Journal of personality and social psychology*, 45(6), 1313.
12. Rawlings, M., & Findlay, B. (2016). The development and validation of the Humor at Work (HAW) scale. *Humor*, 29(1), 49-75.
13. Cann, A., Watson, A. J., & Bridgewater, E. A. (2014). Assessing humor at work: The humor climate questionnaire. *Humor*, 27(2), 307-323.
14. Thorson, J. A., Powell, F. C., Sarmany-Schuller, I., & Hampes, W. P. (1997). Psychological health and sense of humor. *Journal of clinical psychology*, 53(6), 605-619.
15. Martin, R. A., & Lefcourt, H. M. (1984). Situational Humor Response Questionnaire: Quantitative measure of sense of humor. *Journal of personality and social psychology*, 47(1), 145.
16. Cline, T. W., Altsech, M. B., & Kellaris, J. J. (2003). When does humor enhance or inhibit ad responses?-the moderating role of the need for humor. *Journal of Advertising*, 32(3), 31-45.

17. Trif, S., & Fodor, O. C. (2019). The dark side of humor in the workplace: aggressive humor, exhaustion and intention to leave the organization. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(2), 74-100.
18. Weinberger, M. G., & Gulas, C. S. (2019). The emergence of a half-century of research on humour in advertising: what have we learned? What do we still need to learn?. *International Journal of Advertising*, 38(7), 911-956.
19. Morreall, J. (1983). *Taking laughter seriously*. Suny Press.
20. Veatch, T. C. (1998). A theory of humor, *Humor*, 11(2), 161-216.
21. McGraw, A. P., & Warren, C. (2010). Benign violations: Making immoral behavior funny. *Psychological science*, 21(8), 1141-1149.
22. McGraw, A. P., Warren, C., Williams, L. E., & Leonard, B. (2012). Too close for comfort, or too far to care? Finding humor in distant tragedies and close mishaps. *Psychological science*, 23(10), 1215-1223.
23. Gulas, C. S., Weinberger, M. G., & Swani, K. (2017). Humor and violence. *The Wiley handbook of violence and aggression*, 1-12.

## Capitolul 8

### Comunicarea persuasivă

Persuasiunea reprezintă procesul prin care o persoană încearcă să își convingă interlocutorul să își schimbe atitudinile, opiniile, credințele sau comportamentele. Schimbarea atitudinilor reprezintă unul dintre cele mai studiate procese din psihologia socială, întrucât are numeroase implicații asupra vieții de zi cu zi a fiecăruia dintre noi. Fie că ne referim la susținerea echipei preferate, la alegerea candidaților politici sau la comportamentul de consum, la urmărirea unui influencer sau la atitudinea noastră vizavi de avort, fumat, stil de viață sănătos, religie sau migrație, înțelegerea atitudinilor individuale și grupale și a relației dintre atitudine și comportament este esențială pentru explicarea acțiunilor noastre.

Retorica sau arta de a convinge este un subiect pe care îl dezbaterem de peste două milenii. Fie că vorbim despre Corax din Siracuza, Protagoras, Antiphon, Platon, Demostene sau Aristotel, despre Cicero, Seneca sau Quintilian, retorica ne arată încă din Antichitate că cei care au darul vorbirii și știu să stăpânească cu măiestrie arta cuvintelor, pot fi mai convingători, pot obține redutabile victorii, pot avea privilegii și pot mobiliza masele spre acțiune. Aristotel distingea între pathos, logos și ethos, iar canoanele retoricii clasice amintesc: invenția, dispoziția, elocuțiunea, memoria și pronuntatio ca etape ale retoricii. Invenția este etapa de documentare și investigare, care se finalizează cu o colecție de idei, informații, fapte, probe, date, care vor fi utilizate în expunere. Dispoziția oferă structură și organizează discursul, stabilește etapele acestuia și înșiruirea logică a argumentelor ce urmează a fi expuse, după un plan logic, adaptat auditoriului și temei. Elocuțiunea este acea etapă în care redactăm, elaborăm, expunem utilizând diferite figuri de stil și retorice ideile și argumentele. Memoria este faza în care punem accent pe stocarea datelor, pe tehnici vizuale și sonore care îi permit publicului să rețina mai bine cele expuse, să organizeze datele și să facă conexiuni între cele prezentate. Pronuntatio se referă la capacitatea celui care expune discursul de a îmbina optim comunicarea verbală cu cea nonverbală și paraverbală.

Arta dispoziției este prezentată pe larg în marea majoritate a manualelor de retorică și oratorie. Opt secvențe sunt subsumate dispoziției: exordiu, propunerea, diviziunea, narațiunea, confirmarea, respingerea, perorația și digresiunea. Ștefan Prutianu expune foarte abil etapele dispoziției în cartea sa *Antrenamentul abilităților de comunicare* (2004: 125-131). O lectură extrem de plăcută pentru orice cititor interesat de antrenarea abilităților de comunicare, cartea sa ne invită în fascinanta lume a comunicării, prezentând aspecte legate de voce și antrenamentul vorbirii, retorică, comunicare interculturală și filosofia comunicării.

În România activează de câțiva ani buni Asociația Română de Dezbateri, Oratorie și Retorică (ARDOR). Înființată încă din 1998, ARDOR "s-a format din dorința de a stimula cultura dialogului argumentat în România și a crește numărul cetățenilor implicați în viața civică, cu ajutorul dezbaterilor academice" (ardor.org.ro). Asociația este organizată ca o federație, formată

din șase asociații regionale, care dezvoltă programe pentru elevi, studenți, profesori, și profesioniști din domeniul de business. Asociația pune accent pe dezvoltarea unor abilități fundamentale, precum gândirea critică, capacitatea de a structura datele primite, persuasiune și argumentare.

Comunicarea persuasivă pune accent pe dorința noastră de a-i influența pe alții prin modificarea credințelor, valorilor sau atitudinilor lor. În ce contexte folosim comunicarea persuasivă? Deja am văzut că răspunsul este unul simplu: în unele dintre cele mai comune. Vedem mesaje persuasive în reclamele publicitare, în strategiile de marketing, în vânzări, în discuțiile cu colocatarii într-o ședință de asociație, în instanțele de judecată etc. Dar intenția noastră de a-i convinge pe ceilalți nu se soldează întotdeauna cu succes. Putem atunci să ne întrebăm de ce și cum anume funcționează comunicarea persuasivă?

### **Cialdini - cele șase principii ale persuasiunii**

O lectură utilă pe acest subiect o constituie cărțile lui Robert Cialdini, traduse deja și în limba română. În *Psihologia manipulării* (2012), el expune pe larg cele “șase principii psihologice fundamentale care ghidează comportamentul uman și care îi conferă puterea de acțiune”. Acestea sunt: reciprocitatea, limitarea, autoritatea, angajamentul, simpatia și consensul. Indiferent de situațiile la care ne raportăm, fie că încercăm să convingem un alegător să ne voteze, un copil să asculte instrucțiunile, un client să cumpere produsul nostru, un donator de sânge, un prieten să vina cu noi la o cafea, cele șase principii se dovedesc a fi la fel de eficiente, dacă sunt înțelese și aplicate în acord cu mecanismele psihologice din spatele lor.

#### **1. Reciprocitatea**

Oamenii au tendința de a răsplăti o favoare, de a da înapoi ceva ce au primit anterior. Cei care nu întorc favorul sunt deseori numiți nerecunoscători sau ingrați. În cuvintele lui Cialdini, „această regulă spune că ar trebui să încercăm să răsplătim într-un mod asemănător gestul unei alte persoane. Dacă o femeie îți cere o favoare, ar trebui la rândul tău să îi faci o favoare; dacă un bărbat îți trimite un cadou de ziua ta, ar trebui să îți amintești să-i trimiți, la rândul tău, un cadou de ziua lui; dacă o familie te invită la o petrecere, ar trebui să te asiguri că-i inviți și tu. În virtutea regulii reciprocității, suntem obligați la răsplătirea darurilor, favorurilor, invitațiilor și altor asemenea. Este atât de obișnuit să răspunzi în aceeași manieră când primești asemenea lucruri, încât expresia îți rămân recunoscător a devenit sinonimă cu „mulțumesc” nu numai în limba engleză, ci și în alte limbi.” (Cialdini, 1999: 15).

Putem identifica numeroase exemple ale principiului reciprocității în viața de zi cu zi. De la cabinetele de optică medicală care oferă consultații gratuite pentru stabilirea dioptriei la firmele care oferă mostre gratuite sau prima ședință sau primul curs gratuit. Toate acestea vin să ne arate că ne simțim în general obligați să răspundem favorii sau ajutorului primit din partea celui alt cu favoruri echivalente. Dacă un prieten ne invită la cină, îl invităm și noi ulterior, dacă cineva ne oferă un cadou, procedăm similar cu ocazia zilei sale de naștere. Dacă un coleg ne aduce un suvenir din concediu, și noi îi vom cumpăra ceva data viitoare când mergem într-o destinație turistică.



Dacă un coleg ne ajută cu o informație, și noi îl vom ajuta la momentul respectiv când va avea o nevoie similară. Ce e interesant de menționat e că reciprocitatea se regăsește ca și normă în majoritatea culturilor umane. Ea este învățată de la o vârstă fragedă, are o putere intrinsecă și nu de puține ori produce concesii reciproce sau chiar schimburi inechitabile în timp. De exemplu, un coleg te ajută în anul 2 la facultate cu un proiect de echipă, iar tu peste 5 ani, când devii expert HR, îi găsești un job mai bun în plină pandemie.

Așadar, de ce este acest principiu atât de puternic? Pentru că se bazează pe presiunea socială de a ne conforma, pentru că e transmisă din generație în generație de mic copil, pentru că se aplică chiar și în cazul cererilor nesolicitate, reducând posibilitatea noastră de a alege căror favoruri să ne supunem și pe care să le refuzăm, deoarece poate încuraja schimburi inechitabile și nu în ultimul rând pentru că deseori se bazează pe tehnica ușii în față sau a respingerii și replierii. La ce se referă aceasta din urmă? Să luăm o situație concretă. Vrei ca un coleg să te ajute cu bibliografia pentru un proiect de la școală, iar după ce el decide că această acțiune îi va lua o întreagă dupa-amiază, efortul nefiind unul major, dar totuși costisitor din punct de vedere al timpului, revii cu o a doua propunere, mai redusă, care știi ca va fi acceptată și îi ceri aceluiași coleg să te ajute cu primele zece referințe bibliografice. Părând o concesie, a doua cerere are șanse mult mai mari să fie acceptată. Sau îi ceri unui coleg să îți țină locul la serviciu o zi, după care îl întrebi dacă nu poate să stea măcar două ore până când rezolvi în oraș problema pentru care l-ai sunat inițial. Simțindu-se obligat să te ajute, va percepe a doua cerere ca fiind minoră comparativ cu prima și va fi mai înclinat să răspundă pozitiv.

## 2. Limitarea

Obiectele și oportunitățile devin mai dezirabile atunci când sunt mai puțin accesibile sau limitate. De exemplu, în pandemie, oamenii au dat fuga la magazine să cumpere făină, ulei și hârtie igienică, adică produse de bază, din frica de a nu le mai putea achiziționa ulterior. De ce s-a întâmplat acest lucru? Simplist exprimat, pentru că suntem mai atrași de produsele mai puțin accesibile mai ales atunci când concurăm pentru ele cu alți indivizi. Un bun exemplu în acest sens îl constituie produsele care se promovează în regim de stoc limitat, produsele unicate pentru care se licitează sume enorme sau situația aparent banală în care confirmarea participării la un eveniment în cel mai scurt timp garantează prezența noastră la acest eveniment cu număr limitat de participanți.

Principiul limitării ne arată că produsele care sunt restricționate recent sunt considerate mai valoroase decât cele care au fost întotdeauna restricționate. El este atât de influent din două motive: unul, pentru că ne ajută ca și în cazul celorlalte principii să scurtăm timpul de luare a unei decizii, dar asta nu înseamnă că decizia este neapărat cea mai bună. Aplicând acest bias cognitiv, o luăm pe scurtătură, dar facem asta întrucât percepem obiectele, serviciile sau oportunitățile mai limitate ca având o valoare superioară celei reale. Și doi, pentru că atunci când lucrurile devin mai rare, mai indisponibile, avem senzația că ne pierdem o libertate, precum și bunurile și serviciile asociate acestora. De la exemplul biblic cu Adam și Eva și până la ultimele campanii publicitare sau alegeri electorale, principiul limitării pare a fi la fel de eficient. Acționăm în baza unei inerții psihologice.

Apare astfel o dorință crescută de a nu ne pierde privilegiile și asta ne determină să nu luăm cele mai bune decizii. Uneori pierdem bani, timp sau energie, alții prieteni sau oportunități.

### 3. Autoritatea

Oamenii tind să țină cont de părerea experților și să respecte sfaturile persoanelor cu autoritate. Percep ca surse ale puterii legitime a unei persoane: cunoștințele acesteia sau expertiza, înțelepciunea datorată vârstei sau experienței și, nu în ultimul rând, puterea. Pot să constituie surse de autoritate și titlul unei persoane sau indici externi observabili, precum: diplomele, vestimentația (uniforma militarilor, medicilor, preoților etc.), un birou luxos, un cabinet dotat cu echipament de ultimă generație, o mașină performantă, un tablou al unui pictor celebru, o geantă de firmă sau o vilă impunătoare. Astfel observăm că ne putem supune deseori simbolurilor autorității și nu neapărat substanței acesteia. Studiul lui Stanley Milgram (1974) în care persoane complet echilibrate din punct de vedere psihologic au fost capabile să tortureze prin aplicarea electroșocurilor un participant la un studiu pentru care erau remunerați, doar pentru că cineva cu autoritate le-a cerut acest lucru, rămâne șocant până în zilele noastre.

Putem vedea exemple ilustrative pentru principiul autorității la tot pasul. De exemplu, sfatul unui medic într-o problemă de sănătate e mai convingător decât cel al altui pacient, un cercetător e mai persuasiv dacă în prezentarea sa relevă și rezultatele în procente sau cazuri specifice, o invitație la o întrunire electorală pare mai credibilă dacă prezintă și semnătura politicianului care a lansat-o, un produs cosmetic pare mai eficient dacă în reclamă apare și o vedetă care l-a folosit și care garantează pentru calitatea acestuia.

### 4. Angajamentul și consistența

Oamenii trebuie să fie consecvenți și să respecte angajamentele făcute voluntar, mai ales când și-au luat acele angajamente public. „Este vorba, destul de simplu, despre dorința noastră aproape obsesivă de a fi (și de a părea) consecvenți cu ceea ce am făcut deja. Odată ce am făcut o alegere sau am adoptat o poziție, ne vom confrunta cu presiuni personale și sociale pentru a ne comporta consecvent față de acel angajament. Aceste presiuni ne vor face să răspundem astfel încât să confirmăm deciziile anterioare.” (Cialdini, 1999: 37)

Cele mai eficiente angajamente sunt cele care au fost asumate activ, public, care sunt solicitante, nu implică efort și sunt percepute ca având o motivație intrinsecă, lipsită de coerciție din partea altei persoane.

Cialdini ne îndeamnă să ne adresăm întrebarea: Știind ceea ce știu acum, aș mai lua aceeași decizie? De exemplu, multe cupluri tinere fac credit în bancă pentru o primă casă. Nu puțini dintre ei știu care sunt costurile ascunse, ce presupune efortul de a susține un credit pe termen lung, cum se complică bugetul familial și distribuția veniturilor și cheltuielilor în timp, mai ales după extinderea familiei etc. Perspectiva este de cele mai multe ori una extrem de optimistă, în care ne gândim doar la dorințele personale și la proiectăm foarte mult în viitor. Douăzeci sau treizeci de ani mai târziu, la finalizarea creditului, altfel privim acțiunile anterioare.

Putem găsi numeroase alte exemple ale principiului consecvenței. De exemplu, un politician care a optat pentru o strategie de imagine pe care cu greu o va putea modifica în timp sau o vedetă tv, un actor, un blogger care vrea să se rebranduiască, o familie care a optat pentru învățământul privat, dar care în timp observă că presiunea financiară e din ce în ce mai mare, o căsătorie în Las Vegas ca urmare a unui impuls de moment, o promisiune făcută unui prieten de a călători împreună pe un alt continent, un abonament pe un an la o revistă sau o sală de fitness etc.

Principiul consecvenței este puternic întrucât este puternic valorizat social și ne ajută să luăm decizii aparent mai ușor în baza comportamentelor anterioare și a unor angajamente inițiale, scurtând astfel procesul decizional. Dacă angajamentele sunt și scrise, ele sunt cu atât mai puternice (vezi contractul de școlarizare, contractele de muncă sau abonamentele online).

## 5. Simpatia

Oamenii îi simpatizează pe cei care le seamănă și pe cei pe care îi percep ca fiindu-le familiari. Persoanele apropiate pot fi mai persuasive, deoarece în general ne e greu să îi refuzăm pe cei pe care îi cunoaștem și, cu atât mai mult, pe cei pe care îi apreciem. O persoană poate plăcea sau părea atractivă altelea datorită:

- aspectului fizic plăcut
- asemănărilor dintre noi și ei (vestimentație, trecut, interese, valori etc.)
- laudei sau intrării în grație, adresării de complimente
- familiarității sau relației apropiate.

Să ne uităm puțin mai îndeaproape la fiecare dintre acestea patru. Studiile din psihologie susțin în repetate rânduri că oamenii care sunt considerați fizic mai atractivi, care au trăsături de tip baby-face (fața rotundă, simetrică, ochi mari, care zâmbesc mai des) sunt percepute ca fiind mai puțin amenințătoare și mai demne de încredere. Li se aplică deseori efectul de halo, prin care extindem o trăsătură pozitivă a unei persoane la întreaga ei ființă și o considerăm competența și în alte privințe, cum ar fi talentul, bunătatea, punctualitatea, inteligența sau onestitatea (Eagley et al., 1991). Actorii cu astfel de trăsături sau manechinele vând mai bine, chelnerii câștigă baccșișuri mai consistente, politicienii sunt percepuți ca fiind mai carismatici și votați în mai mare măsură, iar sportivii sau vedetele au o bază mai largă de fani. Reclamele de tip testimonial funcționează în baza acestui principiu. Ne regăsim în situațiile sau în caracteristicile actorului și identificăm nevoi sau situații similare, care pot reprezenta un imbold spre acțiune.

Similaritățile ne aduc mai aproape de ceilalți. Ne plac persoane care seamănă cu noi, fie că vorbim despre aspect fizic, opinii similare, trăsături de personalitate sau stil de viață (Byrne, 1997). Dacă suntem într-o țară străină și auzim pe cineva că vorbește aceeași limbă, deseori simțim nevoia să intrăm în contact cu celălalt. Dacă observăm un fan al echipei noastre preferate de baschet la o petrecere, asta ne facilitează calea spre dialog. Dacă recunoaștem din vedere o persoană care lucrează în aceeași companie cu noi, putem iniția un salut. Dacă ne întâlnim cu un părinte din clasa copilului nostru la o întâlnire de networking, asta poate reprezenta un bun start pentru o seara de succes.

Persoanele care ne oferă feedback pozitiv, care ne complimentează sau ne flatează tind să fie favorizate în interacțiunile ulterioare, pentru că ne fac să ne simțim bine, ne gâdilă orgoliul și se fac plăcute, însă ele trebuie să pară sincere și să fie bine dozate.

Nu în ultimul rând, familiaritatea poate determina simpatia reciprocă, întrucât presupune un contact repetat cu cealaltă persoană, în baza căruia se identifică similarități și se poate construi o relație mai apropiată, mai ales în situația în care contactul repetat are loc în circumstanțe pozitive, precum cooperarea pentru atingerea scopurilor comune.

## 6. Consensul/ validarea publică

Oamenii urmează adesea îndrumările altora, ba chiar imită comportamentele și atitudinile celorlalți. Principiul dovezii sociale sau al consensului funcționează pentru că în lipsa informațiilor despre ce înseamnă un răspuns corect într-o situație, tindem să ne luăm după ceilalți, să le aflăm părerea sau să vedem cum se comporta ei. De exemplu, suntem la cinema și ne așezăm la coadă pentru a cumpăra popcorn, deși nu ne este foarte foame. Sau accelerăm pe autostradă dacă toți ceilalți ne depășesc, deși nu ne grăbim să ajungem la destinație. Ne ridicăm în biserică sau la filarmonică, cu toate că nu știm neapărat semnificația gestului. Aplaudăm la final, ca să nu fim singurii care consideră că piesa a fost mediocră.

Cu cât mulțimea din jurul nostru e mai mare, cu atât presiunea spre conformare e mai acută. Treizeci de membrii ai departamentului votează un nou team-leader și tu ești singurul care consideră că e o alegere nepotrivită. Un calcul simplu îți arată că individul va fi votat cu majoritate de voturi, fapt pentru care revii asupra deciziei și ești și tu pro.

Cei din marketing și publicitate online postează frecvent că un produs sau o categorie de produse este cea mai bine vândută, cea mai răspândită, cea mai citită carte, cel mai nou produs, cel care a primit cele mai multe review-uri pozitive sau care este cea mai căutată destinație turistică în acest moment, câte alte persoane sunt interesate sau au achiziționat produsul pe care noi îl vizualizăm, ce scoruri i-au dat, câte like-uri, de câte ori au share-uit o postare etc.

Așadar, principiul dovezii sociale este mult mai influent atunci când ne confruntăm cu o situație incertă, nesigură, pentru că atunci ne supunem majorității, ne luăm după alții sau imităm comportamentele lor pe care le considerăm a fi cele corecte și când persoane cu care ne asemănăm, mai faimoase, mai bune ca noi sau pe care le admirăm se angajează în acțiuni similare. De exemplu, mulți aleg o destinație pentru luna de miere după ce văd imagini postate online de o vedetă. Alții votează cu candidatul X pentru că toată lumea spune că este competent, dar nu își iau timp să analizeze logic argumentele pentru care acesta ar fi cel mai indicat. Mulți aleg un medic sau psiholog în baza unor sugestii ale unui site online realizat de către nespecialiști sau în funcție de profilul său de Facebook sau LinkedIn. Alte exemple similare: achiziționăm cu mai mare ușurință o carte despre care se spune că a fost vândută în peste 30 de milioane de exemplare sau a fost tradusă în peste 25 de limbi sau care este plasată în librărie la raftul celor mai vândute. Cumpărăm o cremă despre care se afirmă că e consumată și de către un model de succes. Îi cumpărăm fiului nostru un robot la fel ca și cel al unui coleg doar pentru că acesta este popular. Semnăm mai ușor o petiție care a fost deja completată de către o mare parte a colegilor sau de către o persoană pe

care o respectăm sau admirăm. Mergem la o petrecere la care vin și alți prieteni sau cunoscuți și multe astfel de exemple.

### **Modelul probabilității de elaborare în persuasiune (Elaboration likelihood model)**

Richard Petty și John Cacioppo (1979, 1986) au elaborat un model al comunicării persuasive, numit modelul probabilității de elaborare în persuasiune. Informația, susțin ei, poate fi procesată folosind două rute ale persuasiunii. **Ruta centrală** face apel la logică și argumente. Este asociată cu un nivel ridicat al angajamentului, mai exact cu timpul, energia și resursele pe care le folosim în procesarea mesajului. Avem motivația necesară pentru a aduna și analiza în profunzime informațiile, decizia este văzută ca având o miză importantă pentru noi, ne folosim de cunoștințele pe care le deținem deja și preferăm chiar mesajele complexe. Să presupunem așadar că vrem să achiziționăm o mașină. Dacă folosim ruta centrală, ne vom documenta, vom discuta cu dealeri de mașini, vom căuta informații valide pe site-urile destinate pasionaților de automobile, vom compara oferta și caracteristicile mașinilor. Însă nu întotdeauna suntem dispuși să depunem un efort atât de consistent pentru a ajunge la o decizie. Petty și Cacioppo au încercat să vadă care sunt condițiile în care suntem înclinați să gândim și să elaborăm acest proces de evaluare a tuturor factorilor care pot influența deciziile noastre.

Prin opoziție cu ruta centrală, cea **periferică** este o scurtătură, activată de stimuli superficiali, cum ar fi umorul, atractivitatea sursei, frica sau dorința, muzica, culorile, senzațiile și percepțiile noastre. Vom selecta una din cele două în funcție de resursele noastre cognitive și de motivație. De exemplu, dacă vrem să achiziționăm un apartament. Dacă folosim ruta centrală, vom depune un efort considerabil pentru a căuta informații despre acesta, vom analiza site-urile unor agenții imobiliare, vom avea o discuție față în față cu un agent imobiliar, vom dori să aflăm informații despre preț, locație, metri pătrați, distanța față de servicii, dacă este renovat de curând, dacă are centrală termică, lumină naturală pe timpul zilei etc. Vom căuta activ aceste informații și le vom procesa în profunzime, vom compara ofertele identificate, vom căuta avantaje și dezavantaje ale fiecărei oferte. Vorbim de o investiție importantă (unele persoane plătesc agoniseala vieții lor pentru un apartament) și prezintă riscuri majore. Practic, avem resursele necesare pentru a face aceste analize și suntem suficient de motivați pentru a depune acest efort.

Dacă vom folosi mai degrabă ruta periferică, vom face o analiză mai superficială a aspectelor legate de acest apartament, ne vom uita la pozele postate, vom fi foarte impresionați de informații nu tocmai relevante pentru achiziție, cum ar fi: ce vedetă a locuit acolo înaintea noastră, câte persoane au sunat pentru a se interesa de apartament, dacă prețul este unul psihologic (ex. 59.000 euro în loc de 60.000). Agenții imobiliari vor încerca să încheie vânzarea punând accent pe o poveste emoționantă, pe aspectul apartamentului, de exemplu o renovare recentă. Ignorăm conținutul informațional al mesajului și ne fura peisajul. Bazându-ne pe emoții și senzații, nu pe argumente logice, valide, schimbarea atitudinii va tinde să fie una pe termen scurt. Vom achiziționa apartamentul, dar cel mai probabil în timp vom ajunge să identificăm o listă lungă de neajunsuri ale acestuia.

Am văzut, aşadar, doi factori care pot influenţa puterea de persuasiune a mesajului: motivaţia personală şi resursele cognitive de care dispunem. Dar ce alţi factori pot contribui alături de aceştia în accentuarea caracterului persuasiv al comunicării? Dacă ne raportăm la procesul comunicării, răspunsul poate avea legătură cu caracteristicile sursei, ale ţintei sau receptorului, ale mesajului şi ale canalului de comunicare.

### **Sursa**

Credibilitatea sursei pare a avea o importanţă majoră. Cu cât percepem sursa ca fiind mai onestă şi mai competentă, cu atât mesajul venit din partea ei poate fi mai persuasiv. Vedem ca fiind mai persuasive sursele sau indivizii care au o anumită profesie (un medic care se exprimă vizavi de vaccinare), statut social, nivel de educaţie, inteligenţă, calitatea de expert sau familiarizarea cu tema supusă discuţiei. Oamenii care sunt mai documentaţi, inteligenţi, care se exprimă bine verbal sau care au recomandări, sunt percepuţi ca fiind mai competenţi, în baza experienţei şi expertizei lor (Hass, 1981). Celebrităţile sunt văzute cu ochi buni. Tindem să credem că pentru că excelează într-un domeniu, şi recomandările lor sunt de calitate. Dar ce se întâmplă când o celebritate face reclama şi la echipament sportiv, şi la vopsea lavabilă, şi la mobilier de exterior? Cu cât îşi asociază imaginea cu mai multe produse, cu atât scade credibilitatea sa (Tripp et al., 1994). Apoi, tindem să percepem ca fiind mai persuasivă o sursă care îşi exprimă intenţia de a informa, nu de a persuadea şi una care prezintă şi argumente contrare poziţiei proprii. Un consultant financiar care încearcă să securizeze o poliţă de asigurare va furniza atât argumentele pro, cât şi posibilele argumente contra, încercând apoi să le demonteze unul câte unul şi să furnizeze contraargumente valide, care pot să îi aducă un nou client. În general, companiile de asigurări au un manual de proceduri pentru astfel de situaţii, în care sunt specificate posibilele situaţii cu care un broker se poate întâlni. La fel şi companiile de marketing online, firmele de sondare a opiniei publice, departamentele de customer support etc.

Atractivitatea sursei este şi ea relevantă, după cum ne-a arătat Cialdini. Percepem o sursă ca atractivă dacă ea ne pare familiară, similară şi simpatcă. Am văzut deja că o sursă atractivă fizic tinde de asemenea să fie mai persuasivă, pe principiul “ce e frumos e bun”. Nu degeaba marile companii angajează supermodele pentru a face reclamă propriilor produse. Studiile care analizează fenomenul de celebrity endorsement sau mai recent influencer marketing sunt numeroase şi toate susţin aceeaşi idee, că vedetele stimulează în mod pozitiv comportamentul de consum.

Şi puterea, şi genul sursei sunt luate în calcul atunci când vorbim despre comunicarea persuasivă. Se pare că avem un bias de gen, de vreme ce bărbaţii tind să fie percepuţi mai persuasivi (unii susţin că acest fapt se datorează tonalităţii mai scăzute a vocii), în vreme ce persoanele cu un statut superior, care sunt investite cu intenţia sau puterea de a pedepsi au şi ele o şansă mai mare de a convinge.

### **Ţinta**

Când vorbim de ţintă, vârsta acesteia, genul şi nivelul de inteligenţă sunt relevante pentru probabilitatea de a persuadea. Cei mai influenţabili tind să fie copiii aflaţi la pubertate (8-12 ani).

Dacă studiile mai vechi arătau că persoanele care au un grad mai ridicat de inteligență sunt văzuți ca fiind mai greu influențabili, iar femeile pot fi convinse în mai mare măsură decât bărbații, cercetările recente din psihologia socială au schimbat paradigma și cercetează mai degrabă interacțiunea dintre caracteristicile țintei și cele ale mesajului atunci când încearcă să explice procesul de persuasiune. Nevoia de cogniție și auto-monitorizarea par a fi extrem de relevante în acest context. În vreme ce unele persoane au o nevoie înaltă pentru cogniție și se angajează în activități cognitive bazate pe efort susținut, acestea vor putea fi persuadate utilizând ruta centrală, oferindu-le argumente solide, susținute de date și prevenind eventualele contraargumente. Persoane care au o nevoie ridicată de auto-monitorizare a propriului comportament vor fi foarte atente la percepția celorlalți și își vor regla comportamentele de o situație la alta din rațiuni ce țin de auto-prezentare și managementul impresiilor. Ei vor putea fi persuadați mai ușor în contextul în care li se promet imagini sociale dezirabile.

### **Mesajul**

Pentru a fi persuasiv, un mesaj trebuie să aibă relevanță personală. Acesta este motivul pentru care majoritatea reclamelor pun accent pe dorința din spatele achizițiilor de produse (modelul AIDA) și pe segmentarea clară a publicului țintă, pe construirea profilului consumatorului și pe identificarea beneficiilor pentru client.

Calitatea argumentării influențează probabilitatea persuadării. Argumentele mai slabe tind să fie preferate pentru audiențele care nu au un nivel ridicat al inteligenței, care au motivație scăzută pentru a procesa informațiile și care nu sunt dispuse să depună efortul pentru a procesa în profunzime informațiile primite. Argumentele puternice, valide sau noi pot avea un impact mai puternic. Pentru un public mai neinstruit, mesajele simple, concise, cu concluzii explicite pot fi mai convingătoare. Repetarea mesajului poate ajuta în cazul lor. Stilul este și el relevant, întrucât mesajele clare, coerente, însoțite de o comunicare paraverbală potrivită pot crește probabilitatea de a acorda atenție unui mesaj și de a-l procesa.

Și ordinea prezentării argumentelor are semnificație. Într-o dezbatere electorală, cine credeți că are mai multă putere de persuasiune: cel care începe dezbateră și își prezintă primul oferta electorală sau cel care încheie dezbateră și rămâne cel mai fresh în mintea electoratului? Ambele sunt valabile. Dacă ați răspuns da pentru primul candidat, explicația are legătură cu efectului *primacy*, iar dacă ați optat pentru cel de-al doilea, vă referiți la *recency effect*. Într-adevăr, primele impresii sunt importante, dar ele tind să se estompeze odată cu trecerea timpului. Pe de altă parte, oamenii tind deseori să uite sursa mesajului și să își amintească doar conținutul acestuia (ceea ce în psihologie se numește *sleepers effect*).

Persuasiunea vizează schimbarea atitudinilor, astfel cercetările din comunicare s-au uitat și la cât de discrepant poate fi un mesaj față de cel livrat de autorul mesajului persuasiv pentru a avea efectul scontat. Rezultatele studiilor arată că o discrepanță prea mare față de punctul de vedere inițial al celui care se vrea persuadat este contraproductivă și că indivizii care au puncte de vedere mult prea divergente cu ale persuadatorului vor analiza mai în profunzime argumentele slabe, pentru a le putea respinge mai ușor (Zuwerink & Devine, 1996).

Tipul de mesaj este important atunci când dorim să convingem persoana din fața noastră. Publicitatea folosește o serie de mesaje bazate pe frică pentru a determina clientul să cumpere un produs. Dar mesajele ce induc frica sunt eficiente doar atunci când avem argumente puternice și când oferim sfaturi pentru cum poate clientul să facă față pericolului (Keller, 1999). Campaniile de conștientizare a efectelor fumatului, pericolul nepurtării centurii de siguranță, efectele traficului de carne vie, corupția din sistemul public, toate aceste teme pot fi abordate prin mesaje persuasive ce induc frica. Studiile arată că cu cât te simți mai vulnerabil în fața efectelor unei acțiuni amenințătoare, cu atât mai atent vei procesa o informație și vei fi mai predispus în a urma recomandările și instrucțiunile prezentate (de Hoog et al., 2005). Din acest motiv, nu puține sunt reclamele care utilizează *shockvertising*-ul ca metodă.

În același timp, multe reclame folosesc mesajele pozitive pentru a produce efectul dorit în rândul audienței, acela de a atrage atenția, a schimba atitudini, a vinde și a crește profiturile companiilor. Cercetările arată că atunci când ne simțim confortabil, devenim mai vulnerabili la persuasiune, lăsăm garda jos, procesăm mai puțin conținutul mesajului și tindem să luăm decizii impulsive, bazate pe gratificare imediată. O băutură, o masă copioasă, un scaun confortabil, un parfum plăcut, o muzică preferată, o experiență fericită, o priveliște frumoasă, toate pot să ne determine să experimentăm o stare emoțională pozitivă care ne poate conduce spre a fi mai ușor persuadați (Schwarz et al., 1991).

### **Canalul**

În general, imaginile video cu surse simpatice, celebrități sau experți tind să fie cele mai convingătoare, în vreme ce mesajele în scris sunt preferate în special în situația în care sursa nu se bucură de simpatie din partea receptorului. Dacă e să ne gândim la modalități prin care putem să influențăm un număr mai mare de indivizi, grupuri țintă, audiențe sau segmente de piață, Salmon și Atkin (2003) indică o serie de caracteristici ale canalelor de comunicare utile pentru a lua cea mai bună decizie în termeni de eficiență comunicațională. Acestea sunt: reach-ul (proporția de receptori expuși unui mesaj), specializarea (în funcție de subcategorii sau personalizarea mesajului în funcție de caracteristicile publicului țintă), interactivitatea (participarea publicului și adaptarea la stimuli), modalitățile de semnificare (diversitatea de simțuri implicate în transmiterea și procesarea mesajului), personalizarea (modelarea relației dintre emițător și receptor), decodificarea (efortul mental pentru a procesa stimulul), adâncimea (capacitatea canalului de a livra conținut complex și detaliat), credibilitatea (materialului), setarea agendei (capacitatea canalului de a genera saliența mesajului), accesibilitatea (ușurința plasării mesajelor în cadrul canalului) și economia (producția și diseminarea mesajelor utilizând minimum de resurse).

Comunicarea persuasivă poate fi realizată prin numeroase modalități. Începând cu comunicarea față în față și continuând cu cuvântul scris sau imaginile care pot înlocui o mie de cuvinte, cu meme-uri sau reclame publicitare și ajungând până la mesaje extrem de elaborate create de om sau de inteligența artificială, în baza unor algoritmi presetati, rezistența la mesaje persuasive devine din ce în ce mai dificilă. În contextul noilor media, persuasiunea capătă noi valențe comunicaționale, putând fi realizată prin intermediul mecanismelor supravegherii, micro-



targhetării și propagandei digitale (Gonzales, 2017). Bakir (et al., 2019) introduc sintagma comunicare persuasivă organizată pentru a face referire la un termen generic desemnând toate activitățile de persuasiune organizată precum: comunicarea persuasivă prin intermediul publicității și marketingului, propagandei, relațiilor publice, comunicării organizaționale, campaniilor de informare sau persuadare, operațiunilor psihologice și comunicării strategice. Toate acestea vizează modalități complexe de a forma, schimba și menține atitudini favorabile unor obiecte, persoane sau idei.

Studiul atitudinilor a evoluat enorm în ultimii ani. De la testele de tip hârtie-creion (puternic încărcate de dezirabilitate socială) la studiul comportamentului nonverbal, de la studiile gemelare la studierea undelor cerebrale, am ajuns să utilizăm metode din ce în ce mai sofisticate, putând astăzi să decelăm nu doar atitudinile explicite și cele de tip implicit (IAT, Implicit association test, Greenwald et al., 1998). Știm deja că multe dintre atitudinile noastre se formează în timp, prin expunere repetată și prin modelare din partea celor din jur, însă deși în general există o legătură strânsă între atitudini și comportamente, numeroase variabile pot avea un impact major asupra acestei relații. Totuși, o meta-analiză realizată de echipa condusă de Greenwald (et al., 2009) pe 122 de studii cumulând peste 15.000 de participanți a descoperit că atitudinile implicite au o valoare predictivă mai scăzută comparativ cu atitudinile explicite, deși în anumite cazuri sunt preferate aceste măsurători, mai ales când studiem subiecte sensibile din punct de vedere social, precum rasa, orientarea sexuală sau religia.

### Exerciții:

1. Analizează două reclame care abordează ruta centrală și ruta periferică și identifică apoi caracteristicile fiecăreia.
2. Ce alte exemple ai putea găsi pentru fiecare dintre cele șase principii ale persuasiunii identificate de Cialdini?
3. Deseori în reclame se folosește product placement-ul, o modalitate de a plasa produse sau servicii în producții ce țarghetează un public mai larg. Care crezi că este efectul persuasiv al unor astfel de acțiuni? Poți identifica și tu exemple de product placement în seriale, emisiuni tv, cărți, podcast-uri sau producții video?
4. Citește articolul Williams, K., Petrosky, A., Hernandez, E., & Page Jr, R. (2011). Product placement effectiveness: revisited and renewed. *Journal of Management and Marketing research*, 7, 1 și discută cu un coleg despre definiția acestui concept utilizările lui, variabilele care pot influența eficiența product placementului și aspectele etice asociate.

### Bibliografie

1. Prutianu, Ș. (2004). *Antrenamentul abilităților de comunicare*, București: Polirom.
2. Asociația Română de Dezbateri, Oratorie și Retorică (ARDOR), <https://ardor.org.ro>.

3. Cialdini, R. (2012). *Psihologia manipularii*, București: Europress Group.
4. Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2002). The science and practice of persuasion. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 40-50.
5. Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*, New York: Harper & Row.
6. Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, 110(1), 109.
7. Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431.
8. Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1979). Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses. *Journal of personality and social psychology*, 37(10), 1915.
9. Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion, *Advances in experimental social psychology* 19, 123-205.
10. Hass, R. G. (1981). Effects of source characteristics on the cognitive processing of persuasive messages and attitude change. In R. Petty, T. Ostrom, & T. Brock (Eds.), *Cognitive responses in persuasion* (pp. 141–172). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
11. Tripp, C., Jensen, T. D., & Carlson, L. (1994). The effects of multiple product endorsements by celebrities on consumers' attitudes and intentions. *Journal of Consumer Research*, 20, 535–547.
12. Zuwerink, J. R., & Devine, P. G. (1996). Attitude importance and resistance to persuasion: It's not just the thought that counts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 931–944.
13. Keller, P. A. (1999). Converting the unconverted: the effect of inclination and opportunity to discount health-related fear appeals. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 403.
14. De Hoog, N., Stroebe, W., & De Wit, J. B. (2005). The impact of fear appeals on processing and acceptance of action recommendations. *Personality and social psychology bulletin*, 31(1), 24-33.
15. Schwarz, N., Bless, H., & Bohner, G. (1991). Mood and persuasion: Affective states influence the processing of persuasive communications. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 161–199). New York: Academic Press.
16. Salmon, C., & Atkin, C. K. (2003). Media campaigns for health promotion. In T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller, & R. Parrott, R. (Eds.), *Handbook of health communication* (pp. 472–494). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
17. González RJ (2017) Hacking the citizenry? Personality profiling, 'big data' and the election of Donald Trump. *Anthropology Today*, 33(3): 9–12.
18. Bakir, V., Herring, E., Miller, D., & Robinson, P. (2019). Organized Persuasive Communication: A new conceptual framework for research on public relations, propaganda and promotional culture. *Critical Sociology*, 45(3), 311–328.

19. Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464–1480.
20. Greenwald, A. G., Poehlman, T. A., Uhlmann, E. L., & Banaji, M. R. (2009). Understanding and using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of predictive validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 17–41.

## Capitolul 9

### Comunicarea în relația de cuplu

Pe durata vieții, stabilim relații cu numeroase persoane, dar cele cu membrii familiei și cu partenerul de cuplu sunt speciale din multe puncte de vedere. Teoria triangulară a lui Sternberg (1988) susține că un cuplu se formează pe baza a trei componente esențiale: intimitatea, angajamentul și pasiunea. Ce înțelege mai exact Sternberg prin fiecare din acestea? Intimitatea, spune el, se referă la apropierea emoțională semnificativă trăită în cuplu, la legătura sau uniunea dintre doi indivizi, care doresc să contribuie unul la bunăstarea celuilalt, care experimentează fericirea alături de persoana iubită, care simt că pot conta pe partener, au o stimă deosebită pentru acesta, se înțeleg reciproc, împărtășesc și împart totul (la bine și la greu) cu cel iubit, își acordă sprijin emoțional reciproc, comunică intim cu persoana iubită și își exprimă aprecierea pentru aceasta. Angajamentul sau dedicarea se referă la dorința de a rămâne într-o relație, de a trece peste obstacole și conflicte. Pe termen scurt, ne uităm la decizia de a fi împreună cu cineva, de a forma un cuplu și a-l iubi pe celălalt. Pe termen lung, vedem angajamentul de a menține această iubire și de a investi în relație, de a o cultiva și menține în timp.

Fie că vorbim despre **dedicare emoțională**, atunci când ne simțim responsabili față de sentimentele și bunăstarea emoțională a celuilalt, când îi ascultăm problemele, când îi suntem alături la bine și la greu, **dedicare socială**, care ne determină să petrecem timp împreună cu partenerul și cu cei dragi lui, chiar dacă nu avem cele mai bune sentimente față de aceștia, să facem compromisuri, să îi facem complimente și să evităm conflictele sau să le rezolvăm cu delicatețe sau **dedicare legală sau financiară**, care se referă la obligațiile reciproce între cei doi parteneri, incluzând aici responsabilitatea de a-i oferi celuilalt adăpost, hrană, îngrijiri medicale, susținere financiară sau educație. La un nivel extrem, “dedicarea se poate transforma în obsesie”, spune Kory Floyd (2013, p. 337). Pasiunea este expresia dorințelor și nevoilor partenerilor de cuplu, precum cele de autostimă, afiliere, creștere, dominanță, supunere sau împlinire sexuală. Se referă deseori la atracția fizică a celor doi, la răspunsul fiziologic și biologic, implicând “o stare de intensă năzuință pentru uniune cu celălalt” (Hatfield & Walster, 1981).

Relațiile apropiate generează însă deseori și tensiuni dialectice sau conflicte între două nevoi sau dorințe importante, dar opuse (Baxter & Montgomery, 1996). Ne confruntăm deseori în familie și în cuplu cu trei tipuri de tensiuni dialectice:

- a) autonomie versus conexiune (mai ales în cazul adolescenților),
- b) deschidere versus închidere, adică dorința de a ne destăinui și a fi sinceri cu celălalt și dorința de a păstra gânduri, idei sau lucruri pentru sine,
- c) predictibilitate versus noutate: dorința de consecvență și stabilitate versus dorința de a avea experiențe noi, de a încerca lucruri și activități inedite.

În gestionarea tensiunilor dialectice din cuplu putem apela la anumite strategii sugerate de Blacker (1999). Le vom ilustra cu ajutorul unui exemplu: Dan și Ana s-au căsătorit și curând a

venit pe lume primul lor copil. Ana a renunțat la serviciu și s-a ocupat exclusiv de creșterea celui mic, dar acum au trecut doi ani și el a început cresa. Ana ar vrea să fie conectată cu soțul ei, dar în același timp tânjește după autonomie, mai ales acum că poate să își gestioneze diferit timpul de când nu mai alăptează și s-a întors la serviciu. Iată câteva dintre strategiile pe care le-ar putea utiliza pentru a gestiona aceasta tensiune dintre autonomie și conexiune:

- negarea unei componente (Ana neagă nevoia de autonomie și se concentrează asupra conectării cu soțul ei);
- dezorientarea (Ana se simte atât de chinuită între cele două, încât încheie relația pentru a evita total tensiunea dintre cele două componente. Speră că un divorț le va rezolva de la sine);
- alternarea (Dan și Ana stau conectați toată săptămâna, dar aleg o zi în care cel mic stă cu bunicii și ei își pot manifesta autonomia ieșind fiecare în oraș cu colegii de muncă);
- segmentarea (Deși sunt căsătoriți, cei doi își păstrează autonomia financiară, fiind în rest conectați prin împărțirea gândurilor și emoțiilor în cuplu, prin împărțirea responsabilităților privind creșterea copilului.);
- echilibrul (Ana va încerca să găsească un echilibru/compromis între cele două dimensiuni. Îi va împărți soțului ei principalele îngrijorări privind efectele autonomiei, dar nu va accentua insecuritățile ei legate de relația de cuplu sau de propria persoană);
- integrarea (Ana decide să își satisfacă ambele dorințe, fără a afecta vreuna dintre ele iremediabil. Astfel, petrece cât de mult timp împreună cu soțul ei seara, dar sunt frecvent situații în care deși se află în aceeași cameră, ea citește, iar el se uită la tv);
- recalibrarea (Ana reconsideră punctele ei de vedere față de cele două dimensiuni și nu le mai percepe ca fiind antagonice, ci complementare);
- reafirmarea (Ana acceptă tensiunea ca fiind normală și o integrează în viața ei, încercând să mențină echilibrul și să accepte că autonomia și conexiunea vor face parte din această relație întotdeauna).

### **Caracteristicile relațiilor de cuplu**

Marea majoritate a oamenilor formează în decursul vieții relații de cuplu semnificative, care de cele mai multe ori se consolidează printr-o căsătorie. Căsătoriile și relațiile pe termen lung au multiple beneficii: de la beneficii pentru sănătate (consum mai redus de alcool și droguri ilegale, nivel mai redus al posibilității de a suferi de depresie etc.). Se estimează că aproximativ 95% dintre oameni formează relații de cuplu cel puțin o dată în viață, însă aceste relații au caracteristici diferite în funcție de contextul social, economic, istoric și cultural în care partenerii trăiesc. Studiile au încercat să evidențieze câteva trăsături ale relațiilor de cuplu, făcând referire la exclusivitatea lor, dacă sunt voluntare sau aranjate, bazate pe dragoste, dacă implică parteneri de sex opus și sunt permanente (Floyd, 2013).

În ceea ce privește relațiile de cuplu și exclusivitatea lor, s-a discutat mult despre monogamie și infidelitate, despre relații deschise și poligamie. Un alt aspect care a suscitat discuții a fost caracterul voluntar al relațiilor de cuplu, mai exact dacă oamenii aleg liber cu cine să formeze o relație de cuplu și când anume, în vreme ce numeroase studii au abordat subiectul relațiilor aranjate sau al căsătoriilor albe (empty love).

În societățile individualiste, oamenii pun mare preț pe alegerile individuale și pe căsătoria din dragoste. Filosoful Alain de Botton, preia ideea mai veche a lui Stephanie Coontz (2006), care afirma că societățile au început să considere dragostea un fundament al căsătoriei doar în decursul ultimelor trei decenii. Ba mai mult, spune de Botton, curentul romantic, care susține că fiecare dintre noi are un suflet pereche, a ajuns să distrugă dragostea. În societățile colectiviste, pe de alta parte, alegerea partenerului este mai degrabă legată de dorințele și preferințele familiei sau grupului de apartenență. De multe ori însă, oamenii se implică în relații de cuplu din alte motive decât dragostea romantică, motive precum: stabilitatea financiară, puterea, conservarea unor privilegii, alianțele de familie etc.

În numeroase societăți, oamenii se polarizează când vine vorba de relațiile de cuplu dintre parteneri de același sex și de sex opus. Multe persoane homosexuale trăiesc fie în relații de parteneriat conjugal, fie coabitează fără a avea vreo formă de recunoaștere juridică.

Multe cupluri atunci când decid să se căsătorească presupun că această relație are caracter de permanență. De mici copii auzim povești care se termina cu expresia: “Și au trăit fericiți până la adânci bătrâneți!”. Însă rata divorțurilor este în permanentă creștere.

Cuplurile nu se formează instantaneu. Ele trec (cf. Knapp, 2000) prin mai multe etape:

- inițierea (prima întâlnire și interacțiunea reciprocă),
- experimentarea (conversații pentru a afla cât mai multe lucruri despre celălalt),
- intensificarea (din simple cunoștințe, cei doi devin mai apropiați, petrec timp împreună, împărtășesc informații unul despre celălalt, manifestă dedicare),
- integrarea (se formează angajamentul și cei doi percep relația ca având o identitate proprie),
- crearea legăturilor (partenerii își fac publică relația).

Multe relații de cuplu ajung la căsătorie. Unul dintre cercetătorii cei mai renumiți în materie de căsnicii este John Gottman, care în 1986 înființa Laboratorul dragostei, pentru a cerceta interacțiunile de cuplu cu ajutorul filmărilor și înregistrării comunicării verbale și nonverbale a cuplurilor care trăiau împreună. Cercetarea lui Gottman s-a materializat în cartea *Cele șapte principii ale unei căsnicii fericite*, în care el spune: “Cuplurile fericite nu sunt cu nimic mai inteligente, mai bogate sau mai abile din punct de vedere psihologic decât altele. Dar în viața lor de zi cu zi, au ajuns la o dinamică prin care gândurile și sentimentele negative despre celălalt (care apar, invariabil, în orice cuplu) nu le umbresc pe cele pozitive. Căsniciile fericite se bazează pe prietenie profundă. Prin asta, mă refer la respect reciproc și la plăcerea de a te afla în compania celuilalt.”

Gottman și Silver (2021) afirmă că observând doar cinci minute doi parteneri, poate prezice cu o acuratețe de 91% dacă aceștia vor rămâne împreună sau se vor despărți în viitor. Ce prezice un divorț în opinia lui? Cei patru călăreți ai Apocalipsei. Aceștia sunt:

- critica personală, la adresa partenerului, diferită de exprimarea nemulțumirilor și mult mai dură, mai tranșantă;
- disprețul (batjocura, jignirile, datul ochilor peste cap, beligeranța) și începuturile dure (discuții care încep cu critică, sarcasm sau dispreț);
- intrarea în defensivă (condamnarea celuilalt, plasarea vinei și a problemei asupra lui);
- blocarea interacțiunii (tăcerile, detașarea sau copleșirea emoțională recurentă, atunci când te simți atacat, rănit, sfârșit).

Dar ce au în comun căsniciile fericite? Gottman este de părere că majoritatea căsniciilor durabile și fericite gravitează în jurul prieteniei, respectului reciproc, bucuriei de a te afla în compania celuilalt. Fiecare partener are încredere în celălalt, îl susține și îi respectă nevoile și dorințele. Este conștient de sentimentele și dorințele partenerului. Îi cunoaște prietenii și persoanele importante pentru el. Se simte apropiat sufletește. Îi pasă de celălalt și își exprimă aceasta grijă față de celălalt zilnic, prin gesturi mici, comune. Acceptă influența celuilalt, în sensul că îl ascultă pe celălalt, ține cont de opiniile lui și de valori, puterea și responsabilitățile se împart egal în cuplu.

După cum bine observați, aceste caracteristici nu sunt întâlnirile doar în cazul cuplurilor heterosexuale. Gottman a ajuns la concluzia că și cuplurile homosexuale au aceeași dinamică a conflictului și soluționării lui. Miturile legate de cupluri pot fi ușor demontate. De exemplu, comunicarea între parteneri este necesară, dar nu și suficientă. Diferențele majore de opinie pot și consolida o relație. Cuplurile nu sunt 100% sincere. Calitatea relației este mai importantă decât diferențele de gen, spune Gottman.

### **Familii tradiționale, separate și independente**

Mary Ann Fitzpatrick (1988) a studiat vreme de mulți ani tiparele comunicării în cuplu. Ea afirmă că fiecare dintre noi avem o serie de modele cognitive, numite scheme maritale, care sintetizează concepția noastră privind ce este și ce ar trebui să fie căsătoriile. Aceste scheme ne determină să privim căsătoria fie din perspectiva cuplurilor tradiționale, separate sau independente. Prin ce diferă ele? Cuplurile tradiționale sunt constituite din parteneri care privesc căsătoria în sensul clasic, care își divizează munca în gospodărie conform rolurilor tradiționale, bărbatul este susținător financiar, responsabil cu munca fizică în gospodărie, iar femeia cu rolul casnic de mamă și soție. Familiile separate sunt formate din indivizi autonomi, cu interese proprii, cu rețele de suport distincte, care locuiesc împreună fără a avea prea multe tangențe. Datorită lipsei interdependenței, soții din cuplurile separate tind să evite conflictele, chiar și când nu sunt de acord asupra unui aspect. Nu în ultimul rând, familiile independente nu internalizează rolurile tradiționale și așteptările societate clasice. În aceste cupluri se prea poate ca bărbatul să își ia concediu de paternitate, iar soția să continue să meargă la servicii. Gătitul, spălatul hainelor, ajutarea copiilor cu temele se realizează succesiv sau concomitent de către cei doi părinți. Fiecare

își urmărește agenda proprie, dar au și un calendar comun al activităților, se sprijină reciproc și decid împreună distribuția rolurilor și a sarcinilor în familie. Văd conflictele ca pe un rău necesar, care consolidează relația și facilitează cunoașterea partenerului, a dorințelor și nevoilor acestuia.

### **Comunicarea interpersonală în relațiile de cuplu**

Indiferent cât de compatibili sunt cei doi parteneri, cuplurile ajung să se confrunte cu situații de conflict. Acestea pot apărea ca urmare a percepțiilor diferite, a resurselor insuficiente sau scopurilor incompatibile ale partenerilor. Nu de puține ori, concepțiile privind rolul femeii și al bărbatului, creșterea copiilor, petrecerea vacanțelor, acceptarea influenței familiei extinse, cerințele de la slujbă, cheltuirea banilor sau exigențele locului de muncă pot constitui surse ale conflictelor în interiorul cuplurilor. În funcție de modul în care gestionează conflictele din cuplu, Gottman (1994) le clasifică în patru categorii distincte:

- cuplurile validante (își exprimă dezacordul constructiv, își păstrează calmul când discută în contradictoriu, se respectă reciproc, își arată afecțiunea chiar dacă au puncte de vedere divergente, folosesc umorul pentru a detensiona situația);
- volatile (își exprimă acordul în mod deschis, dar în loc să se asculte reciproc și să găsească puncte de vedere comune, ei vor să îl convingă pe celălalt că au dreptate, iar după ce ventilează emoțional și se încarcă reciproc cu remarci negative, deseori se împacă și revin la situația de dinainte de conflict pentru ca după puțin timp, ciclul să se reia);
- evitante (sunt caracteristice partenerilor care evită să își expună dezacordul, care evită conflictul deschis, pentru a nu se confrunta cu disconfortul produs de acesta, dar astfel, unele probleme din cadrul cuplului, pot trena și rămâne nesoluționate pe termen lung, generând frustrare și resentimente);
- ostile (sunt cele care își exprimă frecvent și intens emoțiile negative, care ridică tonul, care pot fi agresivi atât verbal, cât și fizic, care se adresează celuilalt cu dispreț, reproș, sarcasm, care sunt critici sau ironici, care adresează injurii sau insulte partenerului, cu scopul de a-l răni și a-i crea un prejudiciu personal).

### **Destrămarea relațiilor de cuplu și despărțirea**

Relațiile romantice se construiesc în timp și este nevoie de efort conștient pentru a menține o relație pe o perioadă mai lungă. Nu toate relațiile rezistă. Unele dintre ele ajung să se încheie, uneori cu acordul ambilor parteneri, alteori cu numeroase dificultăți pentru toți cei implicați (parteneri, copii, familie, prieteni apropiați). Mark Knapp descrie procesul disoluției relațiilor de cuplu, marcând cinci etape distincte:

1. Etapa diferențierii. Se spune că partenerii de cuplu trebuie să fie în același timp similari și compatibili la nivel valoric, dar să existe și diferențe, care reprezintă sarea și piperul relațiile. Ele aduc o serie de provocări, care pot apropia partenerii și îi pot aduce la un numitor comun. Dacă la începutul relației diferențele ne fac complementari, cu timpul, ele se pot accentua și să fie percepute de către partener ca indezirabile sau enervante.



2. Etapa circumscrierii. În această etapă, comunicarea dintre parteneri are de suferit sub aspectul calității și volumului. Ei tind să evite conflictele și să fie alerti în ceea ce privește acele red flags în relație, subiectele considerate generatoare de conflict și controversate.
3. Etapa stagnării. Este etapa în care satisfacția maritală scade, partenerii se evită, se distanțează, interacționează doar în caz de forță majoră, au program separat și deseori pare că stau împreună în virtutea inerției. Multe cupluri pot sta în această etapă ani la rândul.
4. Etapa evitării. În această etapă, partenerii de cuplu pun distanță fizică și emoțională între ei. Caută scuze pentru a petrece cât mai puțin timp alături de partener (pleacă în delegații, petrec ore suplimentare la servici, își aduc munca acasă etc.). Unii dorm separat sau chiar se mută din locuința conjugală.
5. Etapa încheierii este etapa în care relația este oficial finalizată. Implică mutarea, divorțul, partajul și stabilirea raporturilor între parteneri.

În România, conform Institutului Național de Statistică (INS, 2019), rata divorțurilor s-a dublat în ultimele trei decenii. De la 16% în 1990, în 2020 rata divorțurilor a ajuns la 28,5%. Crește vârsta la care ne asumăm angajamente în cuplu, natalitatea este în continuă scădere, iar rata divorțurilor crește vertiginos. Divorțul apare cu cea mai mare frecvență la grupa de vârstă 40-44 ani, atât la bărbați, cât și la femei. Aproape doua treimi din divorțurile pronunțate în 2022 au fost cu acordul ambilor soți, urmate de alte situații (28%), respectiv cauze precum infidelitate, alcoolism, violențe fizice sau cauze combinate. Domnica Petrovai, CEO Mindeducation, psiholog clinician și psihoterapeut (2018) afirmă că terapia de cuplu este ultima soluție pentru partenerii de cuplu. Ei vin în general în terapie cu dorința de a demonstra partenerului că el a greșit. “La terapie apelăm rar sau prea târziu”, spune ea. Românii nu au parte de suficientă educație în familie pentru a cere ajutor când se confruntă cu dificultăți în cuplu și cred că asta înseamnă că nu se iubesc suficient.

### **Probleme de comunicare în familie**

Structurile familiale se modifică în permanență. Pe lângă familiile nucleare, tradiționale, avem numeroase familii mixte, monoparentale sau extinse. Rolurile familiale se diversifică, familiile își construiesc propriile ritualuri. Relatările familiale contribuie la crearea unei istorii comune, sintetizează așteptările reciproce ale membrilor familiei și pot ajuta la consolidarea relațiilor dintre generații (Stone, 1989). Secretele de familie pot să iasă la iveală peste generații, iar traumele transgeneraționale sunt din ce în ce mai studiate astăzi. Relațiile interpersonale din cadrul familiei se consolidează sub influența acestor roluri, ritualuri, relatări și secrete, iar climatul comunicațional poate facilita sau dimpotrivi, poate exacerba o serie de provocări cu care membrii familiilor se confruntă. Unele familii au norocul de a crea un climat comunicațional pozitiv, înțelegător, în care fiecare membru este văzut, acceptat și iubit, însă altele se luptă cu mesajele de infirmare de tipul reacțiilor de indiferență, atacului și abuzului verbal, nemulțumirilor generalizate, răspunsurilor irelevante sau impersonale, care determină apariția unei atitudini defensive și a rupturilor în relații (Floyd, 2013).

În special la vârsta adolescenței, climatul de familie poate pune probleme tuturor membrilor. Părinții consideră că în sfârșit copii lor sunt suficient de maturi pentru a putea lua decizii, supravegherea parentală scade, programul se diversifică, anturajul capătă o importanță majoră în ochii adolescenților, iar covârșnicii tind să stabilească propriile reguli, diferite de cele ale adulților, asumarea riscurilor este la cote maxime, iar creierul adolescentului se reorganizează. Apar tulburările de dispoziție, emoțiile primează, se contestă autoritatea adultă. Părinții nu mai sunt atotștiutori și încep să fie văzuți cu calități și mai ales cu defecte. Adulții cad de pe pedestal. Apare stresul performanței școlare și al planurilor de viitor. Apar primele relații romantice și raporturile sexuale. Corpul este în permanentă schimbare, iar diferențele datorate genului se accentuează. Pot apărea tulburările de comportament alimentar, hărțuirea și cyberbullying-ul, izolarea socială sau multiplele provocări datorate social media. Lisa Damour (2017) sintetizează aceste “căi întortocheate ale adolescenței” și oferă o serie de sfaturi utile părinților în această perioadă crucială pentru dezvoltarea copiilor lor.

### **Exerciții:**

1. Documentați-vă în legătură cu teoria triangulară a lui Sternberg. Identificați cele trei ingrediente. Găsiți exemple pentru fiecare tip de dragoste (companională, pasională, albă, oarbă etc.).
2. Identificați diferitele tipuri de dedicare în viața voastră de cuplu. Cum evoluează în timp aceste fațete diferite ale dedicării? Ce anume le influențează?
3. Încercați să păstrați un scurt jurnal al tensiunilor dialectice pe durata unei săptămâni. Cu cine aveți aceste tensiuni? Care sunt ele? Ce strategii utilizați pentru a le gestiona? Utilizați strategii diferite cu persoane diferite? Care poate fi explicația?
4. Care credeți că sunt cele mai frecvente motive pentru care cuplurile decid să mențină relațiile de căsătorie, deși sunt profund nemulțumiți și nefericiți în compania celuilalt? Susțineți aceste argumente și prin rezultate ale cercetărilor anterioare identificate pe aceasta temă.
5. Gândește-te la o situație tensionată în cuplu. Analizeaz-o pe modelul de mai sus: emoție, fapt, nevoie, răspuns asertiv.
6. Identifică o schemă cognitivă cu care te confrunți și găsește un exemplu de situație în care aceasta este activată. Descrie conform modelului emoție, fapt, nevoie, răspuns, situația la care te-ai gândit.
7. Unele studii arată că rata divorțurilor în cazul căsătoriilor aranjate este de fapt mai mică decât în cazul celor voluntare. Ce posibile explicații identificați?
8. Care pot fi avantajele și dezavantajele căsătoriilor deschise pentru cei doi parteneri de cuplu?
9. Găsiți cel puțin trei filme sau cărți care abordează subiectul căsătoriilor aranjate și prezentați perspectiva unuia dintre autori într-un scurt eseu.

10. Alain de Botton susține că curentul romantic a distrus dragostea. Citește cartea lui de Botton sau urmărește podcasturile lui pe net și sintetizează care este părerea lui privind relația dintre romantism și dragoste.
11. Identificați două argumente ale susținătorilor cuplurilor de același sex și două ale celor care se opun acestor idei. Exprimați-vă punctul de vedere în legătură cu aceste argumente.
12. Problematizează pe marginea implicațiilor divorțului asupra unor relații viitoare pentru cei doi parteneri.
13. Social media încurajează partenerii de cuplu să își facă relația publică mai devreme decât ar fi normal. Ce implicații are acest aspect asupra vieții de cuplu și a angajamentului celor doi?
14. Citește carte Lisei Damour, *Căile întortocheate ale adolescenței*, identifică o provocare a acestei vârste și care sunt situațiile în care autoarea afirmă că ele pot constitui un motiv serios de îngrijorare. Discută cu părinții tăi despre provocările pe care ei le-au resimțit atunci când tu erai la vârsta adolescenței.

## Bibliografie:

1. Sternberg, R. J. (1988). *The triangle of love*, New York: Basic.
2. Sternberg, R. J. (2010). *Săgeata lui Cupidon. Cursul dragostei în timp*, București: Trei.
3. Floyd, K. (2013). *Comunicarea interpersonală*, Iași: Polirom.
4. Hatfield, E., & Walster, G. W. (1981). *A new look at love*, Reading, MA: Addison-Wesley.
5. Baxter, I. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and Dialectics*, New York: Guilford.
6. Blacker, L. (1999). The launching phase of the life cycle. În B. Carter, M. McGoldrick (eds.). *The expanded family life cycle: Individual, family, and social perspectives* (ediția a III-a, pp. 287-308, Boston: Allyn & Bacon.
7. De Botton, A. (2021). *Ce se întâmplă în iubire*, București: Humanitas Fiction
8. Coontz, S. (2006). *Marriage, a history: How love conquered marriage*, New York: Penguin.
9. Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (2000). *Interpersonal communication and human relationships* (ed. A IV-a). Boston, Allyn & Bacon.
10. Gottman, J.M, Silver, N. (2021). *Cele șapte principii ale unei căsnicii fericite*, Cluj-Napoca: ASCR.
11. Fitzpatrick, M. A. (1988). *Between husbands and wives: Communication in marriage*, Newbury Park: Sage.
12. Gottman, J.M. (1994). *What predicts divorce?*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
13. Institutul Național de Statistică (2023). *Evenimente demografice anul 2022*. [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/evenimente\\_demografice\\_in\\_anul\\_2022\\_0.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/evenimente_demografice_in_anul_2022_0.pdf)

14. Petrovai, D. (2018). *Iubește și fii iubită (aproape) totul despre relația de cuplu*, București: Humanitas.
15. Damour, L. (2017). *Căile întortocheate ale adolescenței: cum să-ți îndrumi fiica prin cele șapte etape ale maturizării*, București: Editura Trei.

## **Capitolul 10**

### **Comunicarea în spațiul public și personal**

#### **Rolul trăsăturilor de personalitate**

Comunicarea poate fi influențată de multiple variabile. Una dintre cele mai studiate este personalitatea. Dacă în decursul timpului au fost o serie de teorii notabile despre personalitate, studiile actuale se concentrează îndeosebi asupra modelului Big Five (al lui McCrae și Costa, 1997), sintetizat prin acronimul OCEAN: deschidere spre experiențe, conștiinciozitate, extraversiune, agreabilitate și neuroticism sau stabilitate emoțională.

Să analizăm pe rând fiecare dintre aceste cinci dimensiuni. Prima, plasează personalitatea individului pe un continuum de la extroversiune la introversiune. Pentru o persoană mai degrabă extrovertită, interacțiunea cu un introvertit ar putea să genereze frustrări, conflicte sau percepții diferite. Extrovertiții sunt persoane care se încarcă din interacțiunea cu alții, cărora le place să comunice, să fie înconjurați de oameni, să participe la evenimente, să inițieze și să mențină contactele cu ceilalți. Sunt considerați sociabili, deschiși, plăcuți, dinamici și proactivi. De cele mai multe ori, ei își dezvoltă argumentele în timp ce comunică. Introvertiții, pe de altă parte, sunt persoane care preferă să gândească, să analizeze înainte să își expună punctul de vedere, să își organizeze gândurile, să stea mai mult în solitudine, să își încarce bateriile în spații liniștite, private. Ei preferă să evite interacțiunea cu alte persoane care le poate suprastimula sau obosi.

Odată ce conștientizăm care este tiparul de personalitate al interlocutorului, putem să ne adaptăm stilul de comunicare în funcție de particularitățile sale. Introvertului trebuie să îi dăm timp să își organizeze gândurile, să își pregătească expunerile, să avem răbdare să își ducă expozeul până la final și să nu îl întrerupem, să îl ascultăm cu atenție, activ. Avantajele introversiunii se referă la capacitatea acestora impresionantă de a analiza datele, de a organiza informațiile, de a elabora mesaje, de a se concentra pe date, fapte și situații concrete. A-i lăsa să mediteze în spații liniștite, private, retrase, poate să le ofere prilejul de a-și procesa mai bine emoțiile, impresiile și ideile, de a-și încărca bateriile și de a fi mai productivi ulterior. Introvertiții preferă discuțiile unu la unu, în detrimentul ședințelor sau al evenimentelor cu multe persoane. Cel mai bine, în interacțiunea cu un introvert, este să le dăm timp să proceseze informațiile și să își structureze ideile, să le pună pe hârtie, să le exprime prin mail-uri sau rapoarte.

Extrovertiții pe de altă parte, sunt stimulați de discuțiile față în față, foarte alerte, de punctele de vedere divergente, de atenția pe care o primesc din partea celorlalți, de provocarea de a răspunde afirmațiilor celorlalți, de discuțiile entuziaste. Extrovertii sunt motivați de discuțiile live, care presupun comunicare orală, one to many. Ei caută să interacționeze cu alte persoane pentru a le câștiga prietenia, admirația, puterea, statutul și atracția. Se încarcă cu energie ori de câte ori au ocazia de a interacționa cu alte persoane. Se simt confortabil în fața altora și inițiază cu ușurință acte de comunicare. Le place să strălucească în lumina difuzoarelor, nu au trac de scenă, sunt deseori sufletul petrecerilor și discută cu alții fără inhibiții, pe diverse subiecte, cu lejeritate.

Când sunt provocați la discuții, extroverții răspund rapid, cu ușurință, nu agreează pauzele în vorbire și își împărtășesc gândurile și experiențele în timp real. Tind să umple spațiile libere din conversație cu păreri proprii, fapt pentru care sunt deseori considerați superficiali, le place să se audă vorbind, nu tolerează liniștea și nu de puține ori, tind să îi întrerupă pe ceilalți și să le încheie propozițiile, ceea ce pentru un introvert poate să pară lipsă de politețe.

Deși avem un stil propriu de comunicare în funcție de tiparul de personalitate, ținând cont de orientarea celui din fața noastră, putem optimiza comunicarea. Un introvert ar putea să ia în calcul posibilitatea de a se expune prezentând minime informații personale, de a încerca să comunice la început în grupuri mici, iar apoi progresiv, să se acomodeze cu grupuri mai mari de indivizi. Poate să se simtă vulnerabil la început, dar acceptând să împărtășească din experiențele personale, va avea doar de câștigat, pentru că un extrovert ar putea interpreta asta drept dorința de a crea o relație și de a se cunoaște mai bine. În același timp, un introvert ar putea să își cultive răbdarea, să evite întreruperile, să lase loc și timp celui alt să se exprime, să își ia mai mult timp să proceseze datele, să se concentreze pe nevoile celui din fața lui, să comunice asertiv.

Toate cele cinci dimensiuni ale modelului Big Five sunt relevante în contexte de comunicare. La acestea se adaugă și alte modele ale personalității, precum Myers-Briggs, dezvoltat de Katharine Cook Briggs și Isabel Briggs Myers, pe baza teoriei tipologiilor de personalitate a lui Carl Jung, publicată în *Psychological Types* (1921). Modelul pune accent pe cinci perechi de indicatori opuși, care abordează aspecte precum:

- De unde ne obținem energia și pe ce ne focalizăm atenția? extroverți vs. introverți
- Cum vedem lumea și cum încorporăm informațiile? senzoriali sau intuitivi
- Cum luăm decizii?: gânditori sau afectivi
- Cum ne trăim viața? Sau relația cu lumea exterioară: decizionali sau percepțivi
- Cum comunicăm? asertivi sau turbulenți.

Câteva cuvinte despre fiecare categorie. Introverții și extroverții sunt descriși similar modelului Big Five. Senzorialii se concentrează pe fapte, văd lumea în termeni clari, statistici, date, situații. Sunt genul obiectiv, care trăiesc în prezent, sunt axați pe aspectele practice, interesați de fapte concrete și rezultate imediate. Analizează datele înainte de a trage concluzii și au încredere în experiența lor.

Intuitivii sunt genul idealist, aparent cu capul în nori, imaginativi, care trăiesc mult în sfera ideilor, fiind interesați de conexiunile dintre lucruri, inovativi și creativi. Pot avea dificultăți atunci când trebuie să realizeze activități repetitive, convenționale. Au încredere în inspirație și se bazează mult pe intuiție.

Gânditorii iau decizii bazându-se pe date, pe logica și informații precise, sunt orientați înspre rezolvarea problemelor și pot părea impersonali și reci, detașați, critici. Gânditorii excelează în domeniul tehnic, în științele exacte, în strategii. Afectivii pun accent pe emoții, pe valorile personale și impactul acestora asupra altora; preferă să îi îndrume pe ceilalți, să îi susțină, să îi încurajeze. Decid cu inima.

Decizionalii sunt persoane care se concentrează pe aspectele pragmatice, pe ceea ce trebuie făcut, pe obiective cuantificabile, pe organizarea și structurarea activităților. Pun accent pe

planificare și comunicare formală. Iau decizii rapide și nu încep alte proiecte până când nu le-au terminat pe cele în derulare.

Perceptivii sunt firi spontane și flexible, cărora le plac surprizele. Uneori pot părea indeciși, pentru că preferă să aibă opțiunile deschise. Încep mai multe proiecte în paralel și sunt energizați de modificările de pe parcurs; nu le place să se simtă încorsetați în deadline-uri și opțiuni impuse de alții. Sunt relaxați și nu au nici o problemă în a amâna decizii și acțiuni. Sunt mai degrabă genul go with the flow.

În funcție de combinațiile acestor cinci dimensiuni, putem să ne regăsim într-una din următoarele categorii:

<b>Analistii</b>		Arhitect INTJ	Logic INTP	Conducător ENTJ	Polemist ENTP
<b>Diplomații</b>		Susținător INFJ	Mediator INFP	Protagonist ENFJ	Activist ENFP
<b>Santinelele</b>		Logistician ISTJ	Apărător ISFJ	Director ESTJ	Consul ESFJ
<b>Exploratorii</b>		Virtuos ISTP	Aventurier ISFP	Antreprenor ESTP	Animator ESFP

Dacă vrei să vezi care este tiparul tău de personalitate, poți face testul [Myers-Briggs](https://www.16personalities.com/) la adresa <https://www.16personalities.com/>. La final vei primi un raport personalizat al rezultatelor tale și vei putea chiar să identifici celebrități care au un profil similar cu al tău. Vei putea să citești despre cum sunt cei ca tine la job, în familie sau în postura de părinți. Vei putea să-ți identifici puncte tari și puncte slabe și să vezi cum te plasezi față de celelalte tipare de personalitate.

### Diferențele de gen în comunicare

Nu doar personalitatea ne influențează modul în care comunicăm cu cei din jur. Deborah Tannen (1990) a studiat **diferențele de gen** în ceea ce privește stilul de comunicare. Studiile sale au arătat că diferențele acestea apar încă de la vârste fragede. Băieții plasează activitățile în centrul relațiilor de prietenie și formează relații cu alții făcând lucruri împreună. De cealaltă parte, fetele ajung să aibă relații strânse de prietenie cu alte persoane folosindu-se de comunicare. Potrivit ei, comunicarea dintre bărbați și femei presupune stiluri conversaționale diferite. În vreme ce pentru majoritatea femeilor, scopul comunicării este de a crea o legătură și de a dezvolta relații cu ceilalți, plecând de la similarități și experiențe comune. Femeile preferă să comunice în spațiul intim, familial, cu persoane față de care simt apropiere. Pe de altă parte, pentru majoritatea bărbaților, comunicarea reprezintă o modalitate de a-și afirma independența și de a-și menține statutul în cadrul unei ierarhii sociale.

Alți specialiști în comunicare (Neppel & Murray, 1997; Clark, 1998) consideră că bărbații și femeile au percepții diferite privind scopul comunicării, formate încă din copilărie. Jocurile băieților pun accent pe structură, reguli și competiție, ale fetelor dimpotrivă, sunt jocuri de cooperare, colaborative. Băieții joacă fotbal sau baschet, construiesc machete, se întrec în alergare, astfel că în timp ei ajung să dea indicații și să comunice informații utile pentru a rezolva

problemele. Fetele, pe de altă parte, se joacă de-a casa, de-a doctorul, sar coarda sau joacă elastic, toate acestea fiind jocuri ce presupun colaborare, flexibilitate și sensibilitate, învățând astfel să folosească limbajul pentru a-și exprima sentimentele și a consolida relații. Și băieții, și fetele sunt descurajate dacă încalcă prescripțiile de rol.

Julia Wood (2007) a arătat că genul influențează comunicarea verbală, determinând femeile să practice mai ales vorbirea expresivă, iar bărbații - vorbirea instrumentală. Femeile sunt învățate să folosească cuvintele pentru a se apropia de ceilalți, pentru a crea intimitate în cadrul relațiilor, în vreme ce bărbații utilizează comunicarea pentru a rezolva problemele și a se achita de sarcini. Dacă femeile consideră că scopul comunicării este acela de a ne exprima sentimentele și de a asculta și empatiza, bărbații se centrează pe primirea și oferirea de sfaturi pentru a soluționa problemele.

Deși multă vreme s-a crezut că femeile sunt mai vorbărețe și că bărbații sunt mai taciturni, studiile mai recente au relevat o serie de diferențe de gen destul de interesante. Cercetările arată că bărbații americani folosesc forme de exprimare care denotă puterea în mai mare măsură decât femeile. Ei vorbesc mai mult pe teme impersonale, precum serviciul sau banii, întrerup mai des, dau instrucțiuni și exprimă mai des opinii, în timp ce femeile pun mai multe întrebări, folosesc mai multe atenuări în exprimare, își cer scuze frecvent și utilizează mai des cuvinte care denotă atenția pentru cei din jur (Kalbfleisch & Herold, 2009, Athenstaedt et al., 2004, Mehl & Pennebaker, 2002). Aceste diferențe de gen în comunicare sunt cu atât mai accentuate în cadrul relațiilor romantice (Canary & Dindia, 2009).

Totodată, întâlnim diferențe de gen în ceea ce privește stilurile lingvistice. Întrucât femeile tind să utilizeze mai des pronumele la persoana întâi și a treia sau să facă referire la emoții, iar bărbații folosesc mai des adverbe intensificatoare, adjective evaluative sau referiri la cantitate și propoziții incomplete.

### **Stiluri de comunicare**

Numeroase cercetări s-au aplecat asupra stilurilor de comunicare și a importanței acestora în procesul de comunicare interpersonală. Diverse variabile au fost luate în calcul, precum genul interlocutorilor, tipul relației dintre aceștia, durata relației, contextul cultural și situațional sau așteptările celor doi.

Robert Norton (1983) a studiat nouă stiluri de comunicare, care reprezintă un bun indicator al relației dintre cei doi interlocutori. El vorbește despre:

**Stilul de comunicare dominant:** este caracteristic celor care au opinii ferme, dominante. Sunt percepuți ca având încredere și stimă de sine ridicată. Folosesc cu abilitate spațiul interpersonal, mențin contactul vizual și impun tonul și ritmul conversației. Utilizează abil limbajul trupului.

**Stilul dramatic:** folosesc frecvent glumele, anecdotele, hiperbolele și mănuiesc tehnicile de storytelling. Presupune un repertoriu bogat cultural din partea interlocutorului, care să îi permită acestuia să pună în context conținutul mesajului primit. Acest stil este utilizat de către indivizii care intenționează să transmită într-o modalitate indirectă mesaje mai dure sau mai inconfortabile,



sau de către cei care doresc să își consolideze rolul în cadrul grupului sau să elimine sursele de stres.

**Stilul arțăgos:** este preferat de cei care pun accent pe argumente, dezbateri, provocări și dueluri verbale. Se așteaptă ca și interlocutorii să susțină punctele de vedere cu argumente pertinente. Acordă o mare atenție cuvintelor și exprimării, sunt percepuți deseori ca ofensivi.

**Stilul animat:** exprimă deseori emoții și conținut afectiv prin intermediul limbajului trupului: mimică, gestică, postură etc. Gesticulează frecvent și mențin contactul vizual, folosesc expresivitatea trupului și punctează verbal conținutul mesajului.

**Stilul impresionant:** îl ajută pe comunicator să se diferențieze de ceilalți interlocutori, prin intermediul unor mesaje unice, memorabile.

**Stilul relaxat:** caracterizează persoanele care se simt comod în interacționa cu ceilalți, chiar și în situații pe care alții tind să le considere tensionate sau stresante. Tind să îi facă pe cei din fața lor să se destindă și nu pun mare preț pe părerea altora. Ei sunt încrezători și au un grad ridicat de autoeficacitate în ceea ce privește comunicarea interpersonală.

**Stilul atent:** este utilizat de către cei care sunt asertivi, care folosesc ascultarea activă, care tind să parafrazeze des pentru a comunica interlocutorului că au auzit și au înțeles ceea ce au transmis, că părerea lor contează. Au un grad ridicat de empatie, care este perceput ca o invitație la autodezvaluire și folosesc un limbaj al trupului adecvat. Pentru persoanele care lucrează într-un mediu social (preot, profesor, psiholog, consilier etc.), acest stil de comunicare poate fi un mare atu.

**Stilul deschis** este caracteristic persoanelor sincere, vorbarețe, care se autodezvăluie altora fără a se gândi neapărat la consecințe, care inițiază ușor contacte cu persoane necunoscute, care nu tolerează foarte bine pauzele în vorbire și sunt curioase în a obține cât mai multe informații despre celălalt. De exemplu, o persoana extrovertită, care are acest stil de comunicare, poate în cinci minute cât așteaptă la o coadă la magazine să obțină suficiente informații pentru a face un scurt bio persoanei cu care a interacționat. Prin comparație, imaginați-vă că sunt persoane care au lucrat ani de zile în același birou și care nu știu lucruri minime despre colegi.

**Stilul prietenos** este folosit de către cei care sunt percepuți ca fiind foarte calzi, deschiși, autentici, care caută să creeze relații cu ceilalți, nu doar să inițieze scurte secvențe de comunicare. Ei au un efect pozitiv asupra celorlalți, care revin periodic la ei pentru a continua discuțiile și pentru a se asigura că și calitatea relației rămâne una foarte ridicată.

În contextul profesional, stilul de comunicare abordat de către manageri poate fi extrem de important pentru echipa pe care aceștia o conduc. Dacă recunoaștem stilul dominant de comunicare al interlocutorului, vom putea să ne adaptăm mai bine acestui stil și să ne facem ascultați și înțeleși (Polack, 2020). În acest sens, Tony Alessandra și Phil Hunsaker (1993) au creat un model propriu al stilurilor de comunicare, combinând două dimensiuni importante: comportamentul observabil, direct sau indirect și scopul motivațional, acela de a susține sau de a controla angajații. Rezultă astfel patru stiluri distincte de comunicare:

1. **Stilul relațional** este orientat înspre relații, comunică indirect, are acțiuni lente, vorbește lent, pe înțelesul celorlalți, evită riscurile, nu se grăbește să ia decizii care

îi pot afecta și pe ceilalți, își dorește un mediu pașnic, colaborativ, încurajează comunicarea și munca în echipă, îi place să îi consilieze pe membrii echipei și să îi ghideze în a lua cele mai bune decizii. Ce ar putea să îmbunătățească la ei cei cu un stil de comunicare? Competențele de negociere și asertivitatea și să fie mai deschiși spre noi inițiative și direcții de acțiune. Cum comunicăm cu un manager relațional? Ne arătăm interesul în ceea ce spune și îl ascultăm cu atenție, creștem treptat încrederea și dezvoltăm relația cu ei, discutăm despre emoții și le recunoaștem public abilitatea de a se înțelege cu cei din echipă, le recunoaștem contribuția în cadrul echipei.

2. **Socialul** are un stil de comunicare direct, bazat pe susținerea celorlalți. Este orientat înspre relații, vorbește și se mișcă rapid, este alert, dinamic, își asumă riscuri, este entuziast, îi plac schimbările, îi place să fie în centrul atenției și să îi persuadeze pe ceilalți. Nu au competențele foarte dezvoltate în ceea ce privește tehnicile de negociere și gestionare a conflictelor, caută des aprobarea și validarea din partea celorlalți. Recomandat ar fi să ne arătăm interesul pentru ideile lor, să îi complimentăm pentru modul în care arată și vorbesc, să ne bucurăm de compania lor și să îi apreciem pentru abilitățile sociale, să nu îi confruntăm și să comunicăm în special în scris cu ei, pentru a putea reveni asupra unor decizii anterioare.
3. **Gânditorul** este orientat înspre îndeplinirea obiectivelor, are gesturi și vorbire lentă, este calculat, cântărește deciziile, îi place să fie precis, apreciază munca solitară și este foarte concentrat pe găsirea de soluții. Deseori sunt văzuți ca perfecționiști și chițibușari. Ar putea să depună un efort mai mare pentru a lucra cu ceilalți în echipă, pentru a asculta mai des și a lua în calcul și perspectiva celorlalți. Gânditorii apreciază colaborarea cu persoanele organizate, sistematice, raționale, care pun întrebări serioase, care îi provoacă din punct de vedere cognitiv. Le face mare plăcere să analizeze alternative, opțiuni, să facă analize SWOT și să documenteze și să argumenteze fiecare decizie.
4. **Directivul** are un stil de comunicare direct și o puternică tendință spre control. Își asumă frecvent riscuri, ia decizii rapide, îi place să fie în funcții de conducere și să obțină rezultate de la ceilalți, să managerieze situații și să impună decizii. Se luptă cu dorința constantă de a fi la cârmă, nu prea știe să asculte, nu are răbdare, nu sunt confortabili în a-și arăta susținerea față de angajați când aceștia se confruntă cu dificultăți și sunt deseori percepuți ca fiind insensibili la nevoile celorlalți. Cum comunicăm cu un directiv? Le validăm ideile, recunoaștem meritele, utilizăm stilul formal, ne concentrăm pe rezultate, nu aducem în discuție latura emoțională și susținem cu argumente opțiunile prezentate.

Deși tindem să utilizăm stiluri diferite de comunicare în funcție de contextul în care ne aflăm, se pare că marea majoritate revenim la unul dintre aceste stiluri de comunicare, care pare să ne fie mai la îndemână, care ni se potrivește mănușă și care ne permite să ne simțim în largul nostru. Evident că vom ține cont și de normele sociale, de caracteristicile situației, de natura și

durata relației dintre noi și cel cu care comunicăm, de vârstă etc. Dar cunoscând aceste tipuri de comunicare și caracteristicile fiecăruia, putem să înțelegem mai bine și care sunt diferențele interindividuale și cum putem să ne adaptăm registrul comunicațional la cel al partenerului pentru a ne asigura că mesajul nostru este receptat, procesat și înțeles în cei mai buni termeni.

### Exerciții:

1. Completează testul Myers-Briggs la adresa <https://www.16personalities.com/> și discută cu un prieten despre profilul tău de personalitate.
2. Se spune că creațiile noastre sunt modalități de a ne exprima propria identitate. Urmărește video-ul cu Alfabetul lui Almodovar, iar apoi creează propriul tău alfabet într-o prezentare PPT, identificând pentru fiecare literă un concept relevant pentru tine. <https://www.youtube.com/watch?v=T-LBCp3ukA4>.
3. Managerii preferă să lucreze cu echipe cât mai eterogene din punct de vedere al personalității. Care crezi că sunt avantajele și dezavantajele atunci când membrii unei echipe au personalități diferite?
4. Care sunt asemănările și deosebirile dintre stilul relațional și cel social conform modelului lui Alessandra și Hunsaker? Dar dintre gânditor și directiv?

### Bibliografie:

1. McCrae, R. R. and Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509–516.
2. Myers, I. B.; Myers, P. B. (1995) [1980]. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
3. Tannen, D. (1990). Gender differences in topical coherence: Creating involvement in best friends' talk. *Discourse processes*, 13(1), 73-90.
4. Neppl, T. K., & Murray, A. D. (1997). Social dominance and play patterns among preschoolers: Gender comparisons. *Sex Roles*, 36(5/6), 381.
5. Clark, R. A. (1998). A comparison of topics and objectives in a cross section of young men's and women's everyday conversations. In *Sex differences and similarities in communication* (pp. 303-320). Psychology Press.
6. Wood, J.T. (2007). *Gendered lives: Communication, gender, and culture*, Belmont, CA: Thomson-Wadsworth.
7. Kalbfleisch, P. J., & Herold, A. L. (2009). Sex, power, and communication. In K. Dindia, D.J. Canary (eds.). *Sex differences and similarities in communication* (pp. 286-299). Routledge.
8. Athenstaedt, U., Haas, E., & Schwab, S. (2004). Gender role self-concept and gender-typed communication behavior in mixed-sex and same-sex dyads. *Sex Roles*, 50, 37-52.

9. Mehl, M. R., & Pennebaker, J. W. (2002). Mapping students' natural language use in everyday conversations. In *3rd annual meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Savannah, GA*.
10. Norton, R. (1983). *Communicator Style: Theory, Applications, and Measure*, Thousand Oaks, CA: Sage.
11. Polack, L. (2020). *Communicating Effectively in the Workforce*. John Wiley & Sons.
12. Alessandra, T., & Hunsaker, P. (1993). *Communicating at work*. Simon and Schuster.



ISBN 978-606-37-1895-3



Anișoara Pavelea P.hD